



القيادة

الأساليب

نظريات وممارسات وسلوكيات إدارية وتربوية وتاريخية  
لإنعجية هزيم الفاقة  
برؤية إسلامية مستفيدة من النظريات الحديثة



د. طارق محمد  
السويدان

أ. فيصل عمر  
باشراجيل

50/2

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
أَنْعَمَ عَلَيْنَا وَآلِهِ  
وَالْمَلَائِكَةِ الْمُسَلِّمِينَ  
الَّذِينَ لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ  
لَهُ الْفُؤَادُ الْأَعْلَى  
الْمَلَكُوتِيُّ إِنَّهُ رَبُّ  
السَّمَاوَاتِ السَّبْعِ  
وَالْأَرْضِ وَالْعَرْشِ  
الْعَظِيمِ

أَعْلَى

الْقَائِد

أ. فيصل عمر باشراحيل

د. طارق محمد السويدان

جميع حقوق الطبع محفوظة للمؤلفين

الطبعة الثانية

١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣ م

### مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية  
المركز الرئيسي الرياض  
هاتف: ٤٦٥٤٤٢٤  
فاكس: ٤٦٥٠١٢٩

### مكتبة جرير

المملكة العربية السعودية  
المركز الرئيسي الرياض  
هاتف: ٤٦٢٦٠٠٠  
فاكس: ٤٦٥٦٣٦٣

### مكتبة تهامة

المملكة العربية السعودية  
المركز الرئيسي جدة  
هاتف: ٦٥١١١٠٠  
فاكس: ٦٥١٩٢٧٧

### دار الأندلس الخضراء

المملكة العربية السعودية  
المركز الرئيسي جدة  
هاتف: ٦٨١٠٥٧٧  
فاكس: ٦٨١٠٥٧٨

### دار ابن حزم

بيروت - لبنان  
هاتف وفاكس: ٧٠١٩٧٤

### مجموعة الإبداع

الكويت  
هاتف: ٢٤٠٤٨٥٤  
فاكس: ٢٤٠٤٨٥٢

## الإهداء



إهداء إلى

إلى الذين أقرأ في وجوههم آيات الفخر والاعتزاز الذين تفتتت قلوبهم أسس على واقع المسلمين وعقدوا العزم على صياغة الحياة ليعيدوا من خلالها أمة القرآن إلى المكانة التي تليق بها بين الأمم إلى الشباب الضامى للصحف التليد إلى الأمة الجبيرة على مغترب الطريق إلى كل مسلم يؤمن بالقيادة في الدنيا والسعادة في دار القرار إلى الذين لا يندفعون مع التيار ولا يسايرون الركب البشري أنى الحث وسار إلى المؤمن الفوي الذي هو بنفسه قضاء الله الغالب وقدره الذي لا يرد إلى العقول المهاجرة ... عقول الإبداع والشموخ إلى الذين لم يعطوا عقولهم للبيع لعدم النفرغ

أهدي مجلسه الكريم ودائماً أهدى له ما حزت من نعمائه

كالبحر يظطره السحاب وماله فضل عليه لأنه من مائه

صاحبة القائد كلمات منا وإليك فتقبلها منا بقبول حسن وأنتها نباتاً حسناً

لنا في كل مكان بقايا أثر وخطوات سعد ودعوات محب ولك من كل أرض فيها ساجدة خيفة

اليهم أهدى هذه الدورة وأقول كما قال إيليا أبو ماضي:

أنا لا أهدى إليكم ورقاً غيركم يرصى بحبر وورق

إنما أهدى إلى أرواحكم فكراً تمقى إذا الطرس احترق

18, 6



Handwritten text in Arabic script, likely a lesson or a list of items. The text is partially obscured by a large watermark.

www.alkottob.com

# صناعة القماش

## الإستهلاله

إلى من أراد أن يكون رفقاً صعباً في الحياة . وأن يكون أمة في رجل . رجلاً تسبجاً بمفرده .  
وطرازاً مستقلاً لوحده .

إن الأرض لعي حاجة إلى سماء . وسماء أرض البشرية التي تصلح به وثبت هم الشباب .

فقد نهضنا للمعالي ومضى عنا الجمود  
ورسمناها خطى للعز والنصر تقووه  
فتقدم يا أبا الإسـ سلام قد سار الجنود  
ومضوا للمجد إن المجد بالعزم يعود

إني أرى مسلماً قائداً يرنو نحو مناعة الهدى

يدعوا ربه أن يجعله للمتقين إماماً  
يُصاحب الأفلام...

وبصافح الأبطال...

ويشدهوا بالقرآن...

وينادي : إلى كل طفل في البلاد . وكل شاب دون غاية . وكل شيخ ينتظر النهاية

إلى العلماء العاملين . إلى الدعاة المخلصين . إلى المستبطين بالتمكين . إلى كل

من بلغ من المسلمين . إلى زوايا الكون . إلى هذه الأعناق المشترية . التي تبحث

عمن يخرجها من الظلمات إلى النور ترقب مناع الهدى

وبقول : أنا يا حياة علوت فوق علاك ..... ويتساءل :

مالقومي كلما حطوا رحالا في سراب الهوى شدوا رحالا

أقلقوا بسوابة المجد وناموا عند باب الخذل يبنون الرمالا

في يوم الاثنين من شهر ربيع الثاني سنة 11 هـ الموافق لـ 12 يونيو 632 م

بمدينة مكة المكرمة في دار الندوة بمكة المكرمة

عبدالله بن مسعود	عبدالله بن مسعود
عبدالله بن مسعود	عبدالله بن مسعود
عبدالله بن مسعود	عبدالله بن مسعود
عبدالله بن مسعود	عبدالله بن مسعود

بمدينة مكة المكرمة في دار الندوة بمكة المكرمة

بمدينة مكة المكرمة في دار الندوة بمكة المكرمة

بمدينة مكة المكرمة في دار الندوة بمكة المكرمة

بمدينة مكة المكرمة في دار الندوة بمكة المكرمة

بمدينة مكة المكرمة في دار الندوة بمكة المكرمة

بمدينة مكة المكرمة في دار الندوة بمكة المكرمة

بمدينة مكة المكرمة في دار الندوة بمكة المكرمة

بمدينة مكة المكرمة في دار الندوة بمكة المكرمة

بمدينة مكة المكرمة في دار الندوة بمكة المكرمة

بمدينة مكة المكرمة في دار الندوة بمكة المكرمة

بمدينة مكة المكرمة في دار الندوة بمكة المكرمة

بمدينة مكة المكرمة في دار الندوة بمكة المكرمة

# صناعة القارئ

www.alkottob.com

## لوحة الشرف

لقد شارك العديد من العلماء والمشايع وطلبة العلم والدعاة والمدراء والمعلمين في فكرة هذه الدورة التدريبية وأسهموا بشكل مباشر وغير مباشر في بلورتها ككتاب  
• من الذين عملوا على إيجاد المناخ الذي يجعل ينبوع الإبداع يفيض في أي وقت من نهار أو ليل:

- الأستاذ: أسامة الخرجي
- المهندس: عمر يوسف
- الدكتور: بشير الجابري
- الدكتور: أحمد الشصبري

### • إلى الأدباء والمفكرين:

- الدكتور: حيدر مصطفى
- الدكتور: عبد الرحمن العسماوي
- الدكتور: عبد الكريم بكار
- الشيخ: منبر الغضبان
- الدكتور: علي الحمادي
- الأستاذ: محمد صالح مصطفى

### • إلى الصحفيين والإعلاميين:

- الأستاذ: محمد خضر
- الأستاذ: وليد داود النجار
- الأستاذ: صالح البارود
- الأستاذ: عبدالله فراج الشريف
- الدكتور: إبراهيم علوي

### • إلى المحققين والمترجمين:

- الشيخ: عبدالرشيد قاسم
- المهندس: إسماعيل محمد المدلل
- الأخت: أم عبد العزيز الجهني
- الأستاذ: عبدالله مساعد



# مناجاة القائل

• من الإخوة والأصدقاء:

• الأستاذ: حسين يعيش.

• المهندس: فهد محمد الرقيب.

• الأخ ماجد محمد بن جعفر الغامدي.

• الأخ أحمد مستور الأحمري.

• الأخ محمد حميل بن حرب.

إلى كل من كان قريباً منا بدعائه، بنوحيهاته، بإرشاده، لكم منا أعمق الأمنيات بسداد

المخاطر في الدنيا والآخرة.

بارك الله في جهدكم وأعلى بين الصالحين درجاتكم وعند الله وحده جزاؤكم

ر. ديارق، محمد السويدان، أ. فهد بن عمر باشراحيل.

## دوار هادي: دهل كتابنا السابق صباغة النجار



توازي الليل عن وجه الصباح  
ونادي الدهر حني على الفلاح  
وصفت الأمانى ماتسات  
وغنى المجد زغردة النجاج

ما كنا نتوقع أن يقابل الجهد المتواضع في كتاب **صباغة النجار** بمثل ما قوبل به من تشجيع. لا نملك أن نقابله الآن بغير الشكر الجزيل وبعلم الله ما نرغبنا من هذا الكتاب إلا أن نعمل شيئاً لهذه الأمة. فنحن في زمن فقد العلماء.

وكان لكتاب **صباغة النجار** أثر طيب وصدى واسع. فقد لقي الكتاب من القراء والمعنيين بالموضوع. ورجال التربية. والمؤسسات العلمية. والجمعيات الخيرية فائقة. والرسائل البريدية تعطي مؤشراً واضحاً على هذا. فقد تلقينا ولائنا نلقى الرسائل من السعودية كالرياض وجدة والشرفية والقصيم والمدينة المنورة والطائف. ومن الكويت. والأردن واليمن. وفلسطين وسلطنة عمان والجزائر ... وكلها نتحدث عن هذا الكتاب. ومعظمها تكتفي بالتعبير عن ارتياحها للكتاب. وقبل من الرسائل كانت

فسداً للكتاب وكنا نلتزم من النقد صدق الإخاء ولسانهم:

شهد الله ما انتقدت إلا طمعاً أن أراك فوق انتقاد

وكان هذا النقد على عدة أقسام:

• من ذلك قضية وضع الصور على الغلاف، وفي ذلك النقد خواطر:

أولاً: أن الإنسان ليخطر في اجتهاده بسبب قلة علمه، أو قصور فهمه أو بسبب ظلمة قلبه بسبب الذنوب والمعاصي.

ثانياً: أنقل كلاماً جميلاً للإمام ابن عبد البر، حانراً ما قلت أنت، وحانراً ما قلت أنا، وكلنا لحم بهتدي به، فلا علينا شيء من اختلافنا.

ثالثاً: وما ذكره الإمام مالك رحمه الله، إنما أنا بشر أخطئ، وأصيب فانظروا في رأيي، فكل ما وافق الكتاب والسنة فخذوه، وكل ما لم يوافقهما فاتركوه.

إن تجد عبياً فسداً الخلالا جل من لا عيب فيه وعلا

رابعاً: وحيث أن لهذه المسألة أقوال، ولا داعي لسطها في هذا المقام، إلا أن هناك من أهل العلم من يرى جوازها مثل سماحة الوالد الشيخ محمد بن صالح العثيمين رحمه الله - وفضيلة الشيخ بكر أبو زيد - وفضيلة الشيخ عبدالله بن منيع وفضيلة الشيخ عبدالرحمن البسام، والشيخ محمد السبيل والشيخ عبدالرحمن عبدالخالق وغيرهم من العلماء وحيث أن النفس ارتاحت لهذا القول، أحببنا التنبية.

• ومن ذلك أيضاً لا منا بعض الأخوة على قسوة في الخطاب، ولسان حالنا:

يا أمّتي إن فسوت اليوم معذرة	فإن كفي في النيران تلتهب
وإن قلبي قد طاف الرماد به	وقد تدفق فيه الماء والعشب
فكم بحسرت نفسي أن أرى أمّا	طارت إلى المجد والعمران قد رسبوا

• وأيضاً قسم يستفسر عن **تنام الهدى**، تسميتنا لهذه السلسلة بصناع المجد تعني أننا ننظر إلى إدارة المجد على أنها صنعة لها فنونها الخاصة.

إن الإمساك برصام المجد المفقود إنما يستدعي نزولاً إلى الساحة بأفق حضاري شامل فيه إصلاح للتربية، وبناء للاقتصاد، وسيطرة على العلوم ونفاذ باستحقاق إلى مراكز التأثير في كل الأقطار على مدى عالمي.

إن صياغة المجد المفقود هي أهم الواجبات، والعاطفة الإيمانية الألهية التي يتحلى بها معظم الدعاة لا تكفي لقيامهم بمهمة صياغة المجد مالم يقترن إيمانهم بعلم إداري شرعي وثقافة شمولية، وخبرة ميدانية واقعية، وخلطة اجتماعية.

ومن أجل ذلك كان حرصنا الدائم على اكتشاف منهجية النجاح، ومن ثم القيادة، والحياة... ووضعها في التطبيق العملي، وذلك من خلال جامعة **تنام الهدى**، وهي جامعة يجب أن تظل دوماً جزءاً متميزاً في العمل الإداري الإسلامي.

ولا يسعنا إلا أن نشكر كل من قدم لنا نوراً من فكر أو نصوباً لخطأ فهذا جهد المقل وهذا يجعلنا نكثر الحمد والثناء على الله سبحانه حيناً من عظيم عطاياء، وسأله أن يجعل عملنا خالصاً صادقاً لوجهه الكريم، فهو سبحانه الأول والأخر في كل أمر...

وَأَنْتَ الَّذِي هَدَيْتَنِي كُلَّ مَقْصِدٍ  
مَضَيْتَ بِهَا فَوْقَ أَعْنَاقِ حَسَدِي

وَأَنْتَ الَّذِي عَرَفْتَنِي طُرُقَ الْعُلَا  
وَأَنْتَ الَّذِي بَلَّغْتَنِي كُلَّ رَيْبَةٍ

أ. فيصل عمر باسرا حويل

د. طارق محمد السورديان

Faint, illegible text, possibly bleed-through from the reverse side of the page.

www.alkottob.com

# مراجعة القارئ

## المحتويات

- ◆ الإهداء
- ◆ استهلاية
- ◆ المحتويات
- ◆ لوحة الشرف
- ◆ حوار هادئ حول كتابنا السابق صناعة النجاح
- ◆ مقدمة الدكتور طارق محمد السويدان

رقم الصفحة	عندما نتعرف على	الوحدة التدريبية	الدورة
٢٢	عندما تفقد الأمة ذاكرتها.		
٢٢	صناعة القائد.		
٢٤	أهمية الدورة	إشراف	
٢٦	أهداف الدورة		
٢٧	خمسة وأربعون سؤالاً حول القيادة.	٢١	
٣١	كيف نستفيد من الدورة؟		
٣٦	مأساة!		
٤٠	صدارة القائد.	الوحدة التدريبية	الدورة الأولى : التأسيس القيادي
٤٩	أهمية القيادة.	الأولى : مفاهيم ومبادئ	الدورة التأسيسية
٤٢	الأزمات الأربع		
٤٧	بواعث الفرج	٣٥	
٥٢	انسلاخ القوة	الوحدة التدريبية	
٥٤	سداسية الأمانة	الثانية : الشخصية	
٥٧	معايير طلب الإمارة.	القيادة	
٦١	هل يمكن تعلم القيادة ؟	٥١	
٦٢	مفكرة القارئ		
٧٠	صورة المستقبل.	الوحدة التدريبية	الدورة الثانية : أركان القيادة ونظرياتها
٧١	قراءة المستقبل	الثالثة :	
٧٢	الهدف الواضح	الركن القيادي الاول	
٧٣	مسنوي الإجاز	الرؤية المستقبلية	
٧٤	التعاول والحصر	٦٩	

# صناعة القيادة

رقم الصفحة	عندها تتعرف على	الوحدة التدريبية	الدورة	
٧٦	هل لكل قائد أنباع؟	الوحدة التدريبية الرابعة: الركن القيادة الثاني الأتباع المخلصون ٧٥	الدورة المتوسطة	
٧٧	القائد أولاً أم الأتباع؟			
٧٨	انطباع الناس عن القائد.			
٨٠	مسؤولية القائد.			
٨٢	هل كان الصحابة أتباعاً أم قادة؟			
٨٦	قيمة الأتباع ودورهم.			
٩٠	خصائص القيادات الوسطى.			
٩٢	حقيقة التحفيز.			الوحدة التدريبية الخامسة: الركن القيادي الثالث التشجيع والتحفيز ٩٥
٩٧	المفتاح المناسب.			
٩٨	نظريات التحفيز.			
٩٩	خماسية التحفيز SE's.			
١٠٨	القيادة التحويلية.	الوحدة التدريبية السادسة: النظريات القيادية ١٠٧	الدورة الثالثة: صفات القائد	
١١٢	القيادة الموقفية.			
١١٦	الأنماط القيادية.			
١١٨	السلوك القيادي			
١٢٢	أحدث النظريات القيادية.			
١٢٤	مفكرة القارئ			
١٢٨	نظرية الصفات القيادية	الوحدة التدريبية السابعة: الصفات الخمس للقائد الفعال ١٢٧		
١٣٢	الصفات التي لا يمكن الاستغناء عنها			
١٣٤	أولاً: الرؤية المرشدة.			
١٣٤	ثانياً: التوازن.			
١٤٥	ثالثاً: المهارة في التعامل مع الناس			
١٥٥	رابعاً: التحكم.			
١٦٦	خامساً: معرفة الرجال.			

رقم الصفحة	عندها تتعرف على	الوحدة التدريبية	الدورة	
١٧٦	هل للفائد المسلم صفات خاصة؟	الوحدة التدريبية	دورة الثقة للمهين	
١٧٩	الصفة الأولى: الإيمان والتوحيد	الثامنة:		
١٨٢	الصفة الثانية: الاتباع	الصفات الأربع للقائد		
١٨٤	الصفة الثالثة: التزكية	الإسلامي		
١٨٦	الصفة الرابعة: الاستخلاف	(١٧٥)		
١٩٠	صناعة الرواد	الوحدة التدريبية	دورة الثقة للمهين	
١٩١	الصفحة الأولى: عائشة رضي الله عنها			التاسعة:
١٩٢	الصفحة الثانية: أسامة بن زيد رضي الله عنهما			نماذج قيادية
١٩٦	الصفحة الثالثة: عمر بن عبدالعزيز			
٢٠٠	الصفحة الرابعة: صلاح الدين الأيوبي			(١٨٩)
٢٠٢	مفكرة القارئ			
٢٠٨	اختلاف المرأة عن الرجل في القيادة	الوحدة التدريبية	الدورة الرابعة: المرأة والقيادة	
٢١٠	الصفات القيادية التي تميز المرأة			العاشرة:
٢١٤	المقارنة القيادية بين المرأة والرجل			المرأة القيادية
٢١٥	الانطباعات عن المرأة القيادية			
٢١٧	إحصائيات عن القيادات النسائية مقارنة الصفات القيادية لدى المهنيين			(٢٠٧)
٢١٩	المهنيين		دورة خاصة	
٢٢٠	مفكرة المرأة			
٢٢٤	منهج صناعة القائد	الوحدة التدريبية	الدورة الخامسة: صناعة قائد المستقبل	
٢٢٤	أولاً: العطرة والطموح المكرة			الحادية عشر:
٢٢٦	ثانياً: حرية التجربة			(٢٢٣)
٢٢٧	ثالثاً: التعليم			مصادر القيادة
٢٢٨	رابعاً: إعطائه المسؤولية			



# صناعة القائد

رقم الصفحة	عندما نتعرف على	الوحدة التدريبية	المرة
٢٣٠	أماكن صناعة القائد	الوحدة التدريبية	
٢٣٠	أولاً: المنزل	الثانية عشر: (٢٣٩)	
٢٣٢	ثانياً: المدرسة	أماكن صناعة القائد	
٢٣٢	ثالثاً: المجتمع والمؤسسات		
٢٣٤	المنخصصة		
٢٣٨	القائد القاصر	الوحدة التدريبية	
٢٤١	القائد الحادم	الثالثة عشر: (٢٣٧)	
٢٤٤	القائد صاحب الرؤية	الأدوار الجديدة للقائد	
٢٤٢	القائد الأخلاقي		
٢٤٦	لمادا البدء صكراً؟	الوحدة التدريبية	
٢٤٧	التعامل القيادي مع الشباب	الرابعة عشر	
٢٥٠	طريقة اكتشاف قيادات المستقبل	اكتشاف قائد	
٢٥٢	الراحل الست	المستقبل (٢٤٥)	
٢٥٤	صداق صناعة قائد المستقبل		
٢٦٠	صنع إعداد القائد	الوحدة التدريبية	
٢٦١	الخطوات العشرة	الخامسة عشر: (٢٥٩)	
٢٦٢	قواعد عامة	صناعة القائد	
٢٦٧	أكتب صهحك	خطوة .... خطوة	
٢٧٠	الوحدة الختامية		
٢٧١	مفكرة القارئ		
٢٧٤	درس في المصير	إضاعة	
٢٧٥	البصمة		
٢٧٧	نوصيات نحو إعداد قائد المستقبل		
٢٧٨	• وصايا الوالد		
٢٧٩	• وصايا المعلم		(٢٧٣)
٢٨٠	• وصايا الأديب		
٢٨٢			

دورة القائد

رقم الصفحة	عندها تتعرف على	الوحدة التدريبية	الدورة
٢٨٢	استئناف الصناعة		
٢٨٦	المراجع العربية.	الكشاف  ٢٨٦	
٢٩١	الصحف والدوريات.		
٢٩١	الأشرطة السمعية.		
٢٩١	الأشرطة المرئية.		
٢٩٤	المراجع الأجنبية.		

#### مناهج القائد

إذ تكوّن أو حدّد جملة، أو نظرية جديدة، (أو يستكبر) بطريقة حياتية جديدة.

ردیف	شرح حساب	مبلغ	تاریخ
مجموع حسابها			100
	حساب اول	50	
	حساب دوم	30	
	حساب سوم	20	
	حساب چهارم	10	
	حساب پنجم	10	

مجموع حسابها: 100

(این مجموع با مجموع حسابها برابر است)

www.alkottob.com

# مراجعة القوائم

## مقدمة الدكتور،

### طارق محمد السويديان

#### عام من البحث :

بعد النجاح الكبير الذي حققه كتابنا السابق صناعة النبال، والذي كان فوق توقعي شخصياً. كنت قد بدأت مع الأخ الشاب الطموح فيصل بأشرا حبل في وضع خطة كتابنا هذا، ودلت فيصل على بعض المراجع التي بدأ من خلالها بالبحث حسب الخطة التي افترحتها. وبعد عدة شهور من الجهد والعمل الدؤوب انتهى من الكتابة على نمط الكتاب السابق مع إحداث كثير من التطوير. وانصل بي وأنا في العطلة الصيفية مع الأهل في أمريكا. حيث كنت أعكف على كتابي الجديد فن الإلقاء الرائع. وقرأت الكتاب وارتقت للجهد الكبير الذي بذله فيه. ولكنني شعرت أن نمة نفساً بعثري الكتاب. وكما اتصل بي فيصل يستحطني لإنهاء ملاحظاتي. كنت استصبره. وأخيراً وضعت كتاب فن الإلقاء جانباً. وعكفت على صناعة القائد. فغيرت خطته بالكامل. وكتبت أكثر من خمسين صفحة تمثل الأسئلة الرئيسية التي تدور في خلدي منذ زمن بهدف بلورة نظرية إسلامية حول القيادة. وكتبت رأي في الإجابة عنها. كما أضفت بعض المعلومات الجديدة التي اطلعت عليها خلال زيارتي لأمريكا. ومن بينها كتاب جديد للعالم الشهير بلانك صدر قبل شهر واحد فقط. وظلمت أبحث وأكتب حتى اكتفيت. باعتبار هذا الكتاب تكملة وتعديلاً لكتابي السابق الذي أصدرته مع الأخ الحبيب و محمد أكرم العدلوني باسم القيادة في القرن الحادي والعشرين وأرسلت التعديلات لفيصل فتقاجأ بها ولكنه كان مسروراً كذلك. حيث رأى نظيراً كبيراً ولمسات أخرى تضاف إلى ما كتب سابقاً. وجاء دوره في الكتابة من جديد. فقام بدمج السابق باللاحق ولم يقتصر جهده

على ذلك، وإنما أضاف أبواباً وقصوداً وقدم تعديلات هامة على ما كتبت، فكانت إضافات مباركة من جهة وعكف على ذلك عدة أشهر. وبعد جهد عظيم منه، أرسل لي الكتاب في الكويت. ومع ذلك شعرت بحاجة لتعديلات أخرى على الكتاب، فأخذته معي إلى مكة المكرمة أثناء زيارتي لها استجابة لدعوة كريمة من إمارتها للمشاركة في غسل الكعبة الشريفة. وهناك في مكة المكرمة أجريت التعديلات الرئيسية الثانية. ورجع فيصّل إلى الطائف وعكف عليها ثانية. ثم جاءتني في أبها البهية بعد فترة، فأعطيته بعض الملاحظات الأخرى. فعكف عليها، حتى وصل الكتاب إلى ما هو عليه.

ذلك هو غاية جهدنا البشري القاصر. إلا أنه جهد أحسن من خلاله أننا أستمعنا بالعمل معاً، ونشرفت بالتعاون مع الأخ فيصّل بإشراف جميل لما لمست فيه من دأب وذكاء وهمة وصبر وإصرار إذ كان يواصل عمله جاهداً في الكتاب بحيث يتجاوز اثنتي عشرة ساعة في اليوم الواحد أحياناً. وعليه فالكتاب يبقى محاولة منا لبسورة نظرية إسلامية حول القيادة لعلها تكون أساساً للباحثين في هذا الموضوع الهام للبناء عليها وتطويرها. ونحن إذ ندعوكم للمساهمة في موضوع **مناجاة القائل نساكم** لا نبخلوا علينا بالدعاء والنصيحة والتصويب والاقتراحات لتعديل هذا الكتاب الذي صدر بعد عام من البحث.

وإننا إذ نضع الكتاب بين أيديكم، فكلنا أمل أن يحظى لديكم بالقبول. ويضيف لبنة جديدة في بنائنا الفكري الإسلامي الشامخ. وإننا لندرجو الله تعالى أن يكون كتابنا هذا مقبولاً عند الله تعالى قبل كل شيء، ثم عند أمتنا المسلمة. وأقر كما أقر العباد الأصفهانى رحمه الله من قبل، بأنه لا يكتب إنسان كتاباً في يومه إلا قال في غده: لو غير هذا المكان لكان أحسن. ولو زيد لكان يستحسن. ولو قدم هذا لكان أفضل. ولو ترك هذا لكان أحمل. وهذا من أعظم العبر وهو دليل على استيلاء النقص على البشر.

وختاماً نرجو الله تعالى أن يوفقنا جميعاً لما فيه خير ديننا وأمتنا. وأن يربط على قلوبنا  
لتقديم مزيد من العطاء إنه نعم المولى ونعم النصير. وأخردعوانا أن الحمد لله رب العالمين..

د. طارق محمد السويدان،  
مملكة البحرين، المنامة

مكتبة جامعة القاهرة  
القاهرة - مصر

www.alkottob.com

# صناعة القائه

## إشراقة

وأودهم في الله ذي الآلاء  
عز الوجوه وزين كل ملاء

أهلاً وسهلاً بالدين أحبهم  
أهلاً بقوم صالحين ذوي تقى

عندها تتعرف على:

إن الحمد لله نحمده ونستعينه  
ونستغفره. ونعوذ بالله من شرور  
أنفسنا وسيئات أعمالنا. من يهده الله  
فلا مضل له. ومن يضلل فلن تجد له ولياً  
مرشداً. والصلاة والسلام على محمد  
وعلى آله وصحبه والتابعين لهم  
بإحسان إلى يوم الدين. وأشهد أنه بلغ  
الرسالة وأدى الأمانة. وجاهد في الله  
حق الجهاد حتى أتاه اليقين.

• عندما تنقد الأمة ذكرتها.

• صناعة القائد.

• أهمية اللورد.

• أهداف اللورد.

• خمسة وأربعون سؤالاً حول القيادة.

• كيف تستفيد من اللورد؟



فقد الذاكرة يجعل الأفراد والجماعات. كنبات الماء فقد الاستقرار كما فقد الإيمان فالأمة التي تفقد مجدها. تفقد هويتها. وعندئذ خيا ببعض التصورات الحاضرة التي تعين أفرادها على مجرد استمرار الحياة الهامشية. التي تأكل وتشرب فقط. من دون وعي ولا إدراك.

لقد طال تخلقنا بما فيه الكفاية وطال ليلنا ونومنا حتى كدنا ننسى الصباح لطول ما ألفنا من الظلام. وكدنا نعجز عن النهوض من طول ما أنست أجسامنا إلى الرقاد. ولم يعد لنا عذر بالبقاء في سجن التخلف. والعالم كله يتقدم من حولنا. ولدينا من الخواهر واليواعث الدينية والأخلاقية والعملية ما يفرض علينا التقدم فرضاً وعندنا من الطاقات المادية والبشرية ما يؤهلنا للسير في فافلة التقدم والحلق بركب **تنام الهدى**. ومن شروط التقدم الحقيقي أن نبنيه بأيدينا وسواعداً وقؤوسنا. لا نريد تقدماً يبني لنا. لا نعرف أصوله ولا جنوره. أن نعيد قصص الأبطال. وتستوففنا بطولات القادة فلنكل فائد صولة وجولة.

كفاني ولم أطلب قليل من المال  
وقد يحرك المجد للؤئل أمالي

ولو أنني أسعى لأني معيشة  
ولكنما أسعى لمجد مؤئل

وكانت الخطوة السابقة لنا **النداء** وهانحن اليوم نعيش في الخطوة الثانية.

القيادة من المسائل الهامة التي تفتقدها امتنا اليوم. نعيش اليوم . في هذه الأزمة. بسبب  
اهتفادنا الهدف الذي ننجذب إليه. وتنافس فيه خطوط حياتنا. ومنحنا للطبيعة  
والانسجام

إن قضية صناعة القائد هي قضية أمة. وعلى الأمة جمعها أن تحاول النهوض بمؤسساتها.  
وخل مشكلاتها. ولذا فإن مستقبل النهوض بالبشرية . سيعتمد من الآن فصاعداً على  
نوعية الإنسان القائد. الذي تعدّه المؤسسات القيادية بما يعنى أنه لا تبديل عن الاهتمام  
بها. أو ضرورة الإنفاق عليها بسخاء

إن الأمانى الوردية حول القيادة تداعب أخيلة الكثيرين منا وتدفع مشاعرهم لكنها لا  
تكون على شكل مشروع عملي يطرح في الساحة

إننا نعتقد أن هناك حقيقة أساسية غائبة عن أذهان الكثيرين منا وهي أننا نستطيع أن  
نوجد مجتمعاً أقوى من مجموع أفراده. وذلك بالبدا على الصعيد الشخصي.  
وما لم نفعل ذلك فإن الغد لن يكون أفضل من اليوم.

نحن أمة الإسلام تحمل الإجابة على كل الأسئلة التي حيرت العالم بأكمله وذلك من  
خلال تعلم القيادة. بإمكان كل واحد منا أن يصبح رائداً من رواد هذه الأمة. إذا ما خلى  
بشيء من هذه المعاني النبيلة

عندنا وهم وخلق اسمه انتظار البطل. أو الفرج دون عمل شيء. فالناس ترمق  
الشخص الذي تناط به الأمال في الخروج من التيه. ونسيبنا أن بإمكاننا أن نكون أبطالاً  
فنحن بقية الخير في هذه الحياة. بل نحن صناع الهدى ورواده. ونحن الغرباء الذين يصلحون إذا  
فسد الناس. أحياء بجعبيل الحصال وأصوات بصفاء الأثار

## أهمية الثورة

كتاب **صناعة القائد** يقع على شكل دورة تدريبية في كتاب وتكمن أهميته في التالي:

• نحن نعاني من رواسب تربوية عثعثت في القلوب أدت إلى إحداث غطاء وحاجز نفسي قاتل بأننا لا نملك شيئاً نافعاً نقدمه.

• نعاني من إهمال إداري عميق على كافة المستويات التي غُيِّطَ بالمدعين أدى إلى كبت الروح القيادية لدى الأفراد.

• نعاني من مشكلة كبيرة وهي: الغياب غياب الكل عن مبدائه. غياب بنسبة كبيرة غياب الأب عن دوره في الأسرة. وكذلك الأم. ونتيجة لذلك ذبلت طاقات الأبناء. وأصبحت هناك تبعية بلا وعي. غياب حقيقة المعلم في مدرسته وغياب مفهوم التعليم الذي افتصر على التلقين المجرد، وغياب الإمام عن دوره في المسجد وتفهمه حقيقة الصلاة. غياب المرشد عن التلاميذ ومعايشتهم لحظة بلحظة. غياب الوعي القيادي في العمل. فالكل حريص على المنصب تحت شعار: **عليّ وعليّ أعدائي**. غياب عن فهم حقيقة الذات وأن بداخلنا الكنوز. كل ذلك أدى إلى غياب الله تعالى في قلوبنا. ونسيانته سبحانه في نفوسنا.

• المؤسسات التي تقوم على احتضان الموهوبين والمدعين. تمارس دور الإسقاط. إسقاط المسؤولية من عاتقها وقذفها إلى الملعب الآخر. فالوالدان يلومان المعلم... وهكذا. فتبقى ظموحاننا والأمانا وطاقاتنا مقيدة. مجهولة الهوية فيصدق علينا:

ناه الدليل فلا تعجب إذا ناهوا      أوضبع الركيب أشياح وأشباة  
ناه الدليل فلا تعجب إذا انحرفوا      عن الصراط لأت الشرك عمراه  
ناه الدليل فلا تعجب إذا تركوا      قصد السبيل وحادوا عن سجاياه

• نحن نعاني من فقد العلماء. فالعلم موجود. ولكن مات العاملون الباذلون فأصبحنا في دور المخرجين. إذا مات عالم جفنا دموعنا ننتظر من يأتي في الطريق. فلا دور لنا. أين.

الجموع التي رأيناها في وفاة الشيخ محمد العثيمين مثلاً؟ أين منهم من يقول: ها أنا ذا... جاء دوري الآن. وهذه مشكلة أصلها فقدان الإنسان لروح العطاء ونسيان الجواهر المكنونة في النفس.

• استفراغ التنافس على القيادة ضعف الأمة وسكن الأعداء. واستفراغ الطاقات وأفناها في الجهول. فتجد الشخص همه إسقاط أخيه: نحن نريد من هذه الدورة إيجاد المدرسة القيادية التي نهذب وتدعو إلى التكامل الفعال.

• بحسب كثير من الناس أن القيادة شرف. ويسلط كل قواه نحوها. ويتسرى أنها أمانة يُسأل عنها يوم القيامة لو قرط فيها. فانشغلنا بها حتى ذبل في قلوبنا استنشعار معنى الأمانة. وضعف في قلوبنا استنشعار الوقوف بين يدي الجبار سبحانه حتى الدمعة وحرقتها أصبحت نادرة الوجود بسبب الانشغال والنطاحن.

• تعاني البشرية اليوم من تحول المسلم إلى إنسان عادي ليس له رقم صحيح في الدنيا إنسان غير مؤهل للرقى بنفسه ولا من حوله. فعاشت الأمة على جانب الطريق تنظر في السائرين ولا تشارك في المسيرة فأصبحتا نقاد ولا تقود.

• إن الشخصيات المبدعة والموهوبة هم الشريحة التي تعاني من أخطار خاصتهم: وقد يقدمون على بعض السلوكيات التي تؤدي إلى تدمير أنفسهم وإحراق الضمير بآمتهم. وهم يعيشون معنا. وأعدادهم في تزايد مستمر ولا يوجد في نفس الوقت من يأخذ بأيديهم.

• في النهاية: عندنا مشكلة في تحويل الكلام إلى واقع عملي مقدر عندنا مشكلة في التصايج القيادية. ليست القضية مرتبطة بالإخلاص بشكل كبير. وإن كنا أحوج إلى ذلك اليوم ولكن هناك عنصر ثانٍ لا يقل أهمية عن الأول وهو الكفاءة إضافة إلى الحمود في إثراء مثل هذه الموضوعات. ولا أدري... هل مستقبل أمة من مليار شخص شيء هين؟

# علمنا خطة القيادة

## أهداف الدورة

- 1- محاولة بلورة النظرية الإسلامية في القيادة.
- 2- الإجابة عن الأسئلة المحيرة في القيادة.
- 3- تقديم خطة عملية لإعداد القائد.
- 4- تسليط الضوء على القيادة والشخصية القيادية.
- 5- فهم النظريات القيادية الحديثة وأهم الملاحظات عليها.
- 6- تسليط الضوء على إمكانية تعلم الإنسان للقيادة.
- 7- التعرف على حدود طلب الإمارة.
- 8- التعرف على أحر النظريات القيادية.
- 9- التعرف على الفرق بين القائد الإسلامي وغيره.
- 10- التركيز على الصفات القيادية التي لا يُستغنى عنها.
- 11- تسليط الضوء على الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد.
- 12- فهم الفروق في القيادة بين الرجل والمرأة.
- 13- إعطاء نماذج في كيفية إعداد الرسول صلى الله عليه وسلم للقائد.
- 14- فهم الأدوار الجديدة للقائد.
- 15- التعرف على مبادئ صناعة قائد المستقبل.

## خمسة وأربعون سؤالاً حول القيادة

لقد انتهجنا في كتابنا طريقة طرح الأسئلة، والإثارة الفكرية، مستندين بطريقة المصطفى صلى الله عليه وسلم. عندما سأل أصحابه يوماً فقال: من الشجر: شجرة لا يسقط ورقها، ومثلها مثل المسلم، فأخبروني ما هي؟ فقال ابن عمر- راوي الحديث- فذهب الناس في شجرة البواقي. فذهب وهلي إلى أنها النخلة، وكنت أصغر القوم.

فاستحييت. فقال صلى الله عليه وسلم: إنها النخلة

وهي طريقة من طرق التعليم، ولذا قبل العلم خزائن، مفاتيحها السؤال."

فكانت الأسئلة مقسمة على النحو التالي:

### الدورة الأولى التأسيس القيادي

- س١: ما تعرف القيادة؟
- س٢: هل هناك تعرف للقيادة متفق عليه لدى العلماء؟
- س٣: هل كل من يحرك الناس نحو الهدف أو يؤثر عليهم قائد؟ وهل كل العلماء والمفكرين قادة؟ وهل الفنانين والرياضيون قادة للناس.
- س٤: هل هناك أزمات قيادية؟
- س٥: وهل هناك بواعث لتجاوز الأزمات؟
- س٦: هل المعيار (إن خير من استأجرت القوى الأمين) هو المعيار الأساسي في القيادة الإسلامية؟

س٧: هل يجب منع كل من يطلب الإمارة من توليها؟

س٨: ما الفرق بين القيادة والإدارة؟ وأيهما أهم؟

س٩: هل يمكن لأي إنسان أن يتعلم القيادة؟

## الدورة الثانية أركان القيادة ونظرياتها

س١٠: من خلال الدراسات والأبحاث... ما صفات الرؤية الجيدة؟

س١١: ما رأيك بمقولة بلانك، أن الفرق بين القائد وغيره أن القائد له أتباع مخلصون، فما صحة ذلك؟

س١٢: من يوجد أولاً: القائد أم الأتباع؟ وهل الأتباع هم الذين يشكلون القائد؟

س١٣: هل يحتاج القائد إلى مراعاة اصطحاب الناس؟

س١٤: ما أثر الاطّباع في نظرة الأتباع للقائد؟

س١٥: هل يلزم أن يكون القائد هو المسؤول؟

س١٦: هل القائد هو السبب الرئيسي في نجاح أو فشل المنظمات؟

س١٧: هل أخرج صلى الله عليه وسلم جنوداً أم قادة؟

س١٨: ما شروط الجندي القائد؟ وما أسس التعامل بين القادة (بين القائد والقائد)؟

س١٩: ما حقيقة التحفيز؟

س٢٠: ما نظريات التحفيز الحديثة؟ وبما يتميز القائد المسلم في ذلك؟

س٢١: من النظريات المميزة، نظرية القيادة التحولية فما أهم عناصرها؟

س٢٢: ما مدى نجاح نظرية القيادة التحولية؟ وما أهم الملاحظات عليها؟

س٢٣: ما نظرية القيادة الموقفية؟ وهل هي ناجحة؟

س٢٤: هل لكل إنسان أسلوبه الخاص بالقيادة لا غيره أم لكل منا أنماط متعددة؟

س٢٥: ما نظرية السلوك القيادي؟ وما الأسلوب المفضل لها؟ وما أهم الملاحظات عليها؟

س٢٦: ما النظرية المفضلة في السلوك القيادي؟

س٢٧: ما آخر النظريات القيادية؟

## الدورة الثالثة صفات القائد

س٢٨: ما نظرية الصفات القيادية؟ وما رأى الإسلام بها؟

س٢٩: ما الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد؟ وما مدى صحتها؟

س٣٠: ما الصفات القيادية التي لا يمكن الاستغناء عنها؟

س٣١: هل هناك صفات تميز بها القائد المسلم عن غيره؟

س٣٢: هلا قلبتم لنا صوراً وصفحات من صناعة الرواد؟



## الدورة الرابعة المرأة والقيادة

- من ٣٣: هل تختلف النساء عن الرجال فيما يتعلق بالقيادة؟
- من ٣٤: ما الصفات التي تميز النساء عن الرجال والتي لها الأثر على طلبهن القيادية؟
- من ٣٥: ما المقارنة القيادية بين الرجل والمرأة؟
- من ٣٦: ما انطباعات الرجل عن المرأة القيادية؟ والمرأة عن المرأة القيادية؟
- من ٣٧: هل هناك إحصائيات لوضع النساء مقارنة بالرجال؟
- من ٣٨: هل هناك صفات شخصية لدى الرجال والنساء القياديين، حسب انطباعات العاملين لديهم؟

## الدورة الخامسة صناعة قائد المستقبل

- من ٣٩: ما أهم محاورات منهج صناعة القائد؟
- من ٤٠: ما أهم الأماكن في صناعة القائد؟ وما الأسس العملية للتعامل معه؟
- من ٤١: ما الأدوار الجديدة للقائد؟
- من ٤٢: لماذا الاهتمام بمرحلة الشباب؟
- من ٤٣: هل هناك طريقة لاكتشاف استعداد الصغار للقيادة؟
- من ٤٤: هل هناك طريقة لاكتشاف استعداد بعض الناس للقيادة؟
- من ٤٥: ما مبادئ صناعة قائد المستقبل؟

## كيف تستفيد من الدورة؟

- 1- اقرأ هذا الكتاب من الغلاف إلى الغلاف كما تقرأ أي كتاب تتوقع أنه سيفيدك
  - 2- سجل الأفكار التي تتوافق مع أهدافك وطموحاتك في مفكرة القارئ في نهاية كل دورة تدريبية
  - 3- كلما توفر لك الوقت كأن تنتظر اجتماعاً مثلاً أو أوقفتك إشارة مرور. حاول أن تمر مروراً سريعاً على الفوائض التي تهلك والمسجلة في مفكرة القارئ وردها جيداً حتى تصبح مألوفة لك بشكل جيد
  - 4- قم بعملية الإهداء إلى معلم . مدير مدرسة . صديق . أب . أم . داعية . عالم ... لتواصل بالخير وبعمق وينتشر
  - 5- دراسة وحدة تدريبية أو دورة مخصصة من الكتاب مع بعض المختصين
  - 6- بعد الانتهاء مباشرة من الكتاب سجل فوراً كافة أدوارك التي تود القيام بها . وكررها في نفسك وابدأ العمل فوراً
- أريدك يا أخي وأنت تشاركنا في هذه الدورة التدريبية أن تشعر أنها أعظم خطوة خطوتها في حياتك كما أريدك أن تعتقد أن هذه الدورة لك وكل كلمة تقرأها تعنيك أنت وحدك فأنت الفجر في الظلام الدامس
- والآن يا أخي أطلب منك إذا لم تكن عفدت النية على المشاركة الفعلية وتطبيق المبادئ التي سنلخص عليك كافة . مع المناقشة الجادة . والإثراء المفيد مع نفسك . أن تجتنب نفسك عناء المزيد من القراءة . وقدم الكتاب هدية لصديق أو وضعه في الرف ككتاب للذكرى .

# عراقنا القائد

## ملحوظات:

- إننا حين نخاطب هذه الفئة في الكتاب نغصد الرجال والنساء على كافة الأدوار.
- كلمة المنظمة تشمل المدرسة أو البيت أو الوزارة أو الشركة أو الفريق أو اللجنة.
- القائد يُطلق على المدعو والمهوب وكل من رأى في نفسه التميز.

وبعد فنحن لا ندعي الكمال فالكمال لله سبحانه. وما لسان حالنا إلا:

كتبتُ وقد أيقنتُ يوم كتابي بأن يهدي نغس وبغس كتابها

فإن عملت خيراً ستجرى بمثلها وإن عملت سوءاً عليها حسابها

والله نسأل أن يحقق هذا الكتاب الغرض من تأليفه ونسأل من ينتفع بشيء منه أن يدعو لنا، ولو الدين، ولشبابنا، وأحبائنا، والمسلمين أجمعين.

وعلى الله الكريم اعتمادنا وإليه نقوض ونستند أمرنا وحسينا الله ونعم الوكيل.

والله تعالى أعلم

د. طارق محمد السويدان . أ. فيصل عمر باشرا حيل

## الدورة الأولى التأسيس القيادي

### الوحدة التدريبية الأولى ،

- مفاهيم ومبادئ .

### الوحدة التدريبية الثانية ،

- الشخصية القيادية .

الأسئلة ( ١ - ٩ )



لكي تكون قصة حياتك عظيمة ، فإن عليك أن تدرك أنك  
أنت المؤلف لهذه القصة ، ولديك الفرصة كل يوم لكتابة  
صفحة جديدة

# علمنا قيادة صحابياً

إن من أعمق مكونات النفس حب القيادة. وما من إنسان إلا وله نطلعات قيادية. وما من إنسان إلا ويمارس نوعاً من أنواع القيادة: فللعلم مع الطالب، والزوج مع زوجته، وكذلك مع الأبناء، والمدير مع أفرادِهِ. وقضية هذا شأنها هي عمق الوجود وفي الواقع المفروض لابد من دراستها وتحديد معالمها لتصنع لنا جيل تنافع البلاد وسنعالج من خلال هذه الدورة الأسئلة التالية:

- س ١: ما تعرف القيادة؟
- س ٢: هل هناك تعريف للقيادة متفق عليه لدى العلماء؟
- س ٣: هل كل من يحرك الناس نحو الهدف أو يؤثر عليهم قسداً؟ وهل كل العلماء والمفكرين قادة؟ وهل الفنانين والرياضيون قادة للناس؟
- س ٤: هل هناك أزمات قيادية؟
- س ٥: وهل هناك بواعث لتجاوز الأزمات؟
- س ٦: هل المعيار (إن خير من استأجرت القوي الأمين) هو المعيار الأساسي في القيادة الإسلامية؟
- س ٧: هل يجب منع كل من يطلب الإمارة من توليتها؟
- س ٨: ما الفرق بين القيادة والإدارة؟ وأيهما أهم؟
- س ٩: هل يمكن لأي إنسان أن يتعلم القيادة؟

ومن خلال الإجابة على الأسئلة، سبتقدح في أنهاننا مفاهيم ومبادئ الشخصية القيادية.

## الوحدة التدريبية الأولى

### • مفاهيم ومبادئ

إذا أعطيت الإنسان سبكة ، فإنك تطعمه ليوم واحد ، أما إذا أعطيته صنارة صيد ، فإنك تطعمه مدى حياته . وعندما تُعلم الإنسان كيف يصنع الصنارة فإنك تمنحه حياة جديدة ، وليس مجرد طعام .

Stephen Covey

عندها نتعرف على:

عندما نعيش في زمان صعب ونستقر بصعوبة .  
ونتفنن بصعوبة ، ونصدق بصعوبة ، ونحلل بصعوبة  
ونزني ونتعلم بصعوبة . عندها يفقد الإنسان هويته .  
ويتخبط في مشيته ، هنا لا بد من صناعة مبرة .  
لنقـ : نأه من العيش بصعوبة .

مأساؤا

صلاؤ القائل

أهمية القيادة

الأزمات الأربع

بواعث الفرج

عندما نتكلم عن **صناعة القائد** لابد أن نتكلم عن العينة التي نريد أن نصنع منها شخصية قيادية : والعينة التي سنتحدث عنها هي **الإنسان** يعيش الإنسان في أغلب فترات يومه في داخل دوامة الصراعات ، فلا يكاد يستطيع من دوامة إلا ويسقط في الأخرى .

**ومنها: أولاً: دوامة الهدف** : كثير من المسلمين اليوم يعيشون دون شعور بأن لهم أهدافاً سامية يسعون إلى تحقيقها ، فتأمين الحاجات الضرورية هو شغلهم الشاغل . وامتلاك بيت يؤوي الواحد منهم . ويؤوي عياله . بعد نصراً ساحقاً في معركة شرسة ، لابد من خاسر فيها . وهذا يجعل الكثير منهم يقع تحت مخدر ضغوط الواقع والمتطلبات والأشياء الصغيرة حتى تصبح ضرورة من الضرورات .

### نشيد الطلاس

عندما يفقد الإنسان شعوره بأعمق ذاته . يصبح متخبطاً لا هياً وراء شيء لا يعرف قيمته . ولا يعرف نهايته . فبردد نشيد الطلاس .  
 جنت لا أعلم من أين . ولكني أتيت  
 ولقد أبصرت قدامي طريقاً فصشيت  
 وسأبقي ماشياً إن شئت هذا أم أبيت  
 كيف جنت ؟ كيف أبصرت طريقي ... ؟ لمست أدري .<sup>(١)</sup>

(١) ملحوظة: نحن لا نوافق الشاعر على مثل هذه الكلمات لانه لا توجد الكلمة الواضحة ديوان أبي نوح من ١٩١

صناعة القيادة

## الخواء الروحي

ثانياً: نعاني من ضعف شديد بإحساسنا بالواجب) : الذي من أجله خلقنا. حيث نجد كثيراً من سلوكياتنا اليومية تنم عن خواء روحي. وكثير من الناس أخذوا يعوضون النقص في ذلك بالإجتهاد نحو المزيد من الاستهلاك البذخي. والترفي. بالإضافة إلى رغبة قوية في الاكتناز بشراء العقارات والفصول وشراء السيارات الفاخرة. في أكثر بلدان العالم الإسلامي يحتاج الموظف المتوسط الدخل إلى أن يدخر كل مرتباته التي يتقاضاها خلال عشرين سنة. حتى يتمكن من امتلاك بيت يؤويه مع أسرته! فكيف إذا علمنا أن مرتبه لا يسد رمقه. والباقي يدّثره عن طريق الاقتراض!

## مشكلة المشاكل

ثالثاً: ستظل مشكلة المشاكل بالنسبة إلى كثير من الشباب المسلم هي (البطالة) الضاربة أطنابها في معظم الدول الإسلامية. والأخذة في التفاقم والازدياد. حيث الركود العام وصعوبة الحصول على عمل ذي أجر مناسب. حتى قال أحد الباحثين: إن هناك أجيالاً قد تولد وتعيش وتموت. دون أن تجد عملاً ملائماً. ففي أمريكا واليابان يوجد نحو ٣٥,٠٠٠,٠٠٠ عاطل عن العمل. وهذا الرقم يساوي ١٢% من قوة العمل. لكن قوة الاقتصاد. وكثرة الموارد والضرائب التي تحصلها الدولة هناك. تمكنها من الإنفاق على العاطلين عن العمل وحمايتهم من التسول والانحراف. وليست مشكلة البطالة محصورة في فقد المرء لمصدر قوته. وإنما سيتولد عنها آثار نفسية وسلوكية واجتماعية خطيرة.



## وبعد كل هذا

هذه مأساة الإنسان أوجزها منها. فأي صناعة تصلح على عينة مثل هذه. وهل بعد كل هذا انظالوننا بصناعة القائد. فنقولها وبلء أفواهنا: نحن اليوم أحوج من أي وقت إلى تعلم صناعة القائد. أن نعلم البشر قيمتهم. نعلمهم معاني السمو والتحليق: نحن وارث هداية للبشر نحن عند الحق سر مدخر لا تزال الشمس تبدي نورنا غيمنا فيه بروق وسنا ذاتنا المرأة للحق اعلم أية الحق وجود المسلم نعلمه أنه عالم عظيم. وأنه حر تطبيق بعيش تحت عبودية خالقه فقط. فبتجاوز الدرهم والدينار ليغرد كيف شاء. فالطيور لا تغرد أبداً في الأقفاس.

نعلمه كيف يقول وبصوت شدي: (قل إن صلاتي وسكوتي وخيائي ومما أتى الله رب العالمين لا شريك له وبذلك أمرت وأنا أول المسلمين).  
عندها لا يساوم على مبدأ فيترجع على قمة صناع الهدى. نعلمه أن لك جسداً واحداً فاحترمه. وعقلاً واحداً فعلمه. وحياةً واحدة فعشها.

## ضحكات الزمان

إن صناعة الموهوب واكتشاف المبدع اليوم. عند الكثيرين عبارة عن سباق بأحذية اسمنتية. وربما هي من نكات الزمن. لسان حالهم كما قال الدكتور عبدالرحمن العثمانوي:

ما عهدنا أن نرى في الليل شمساً أو نرى في وهج القيظ هلالاً  
ما عهدنا أن نرى في الشرق غرباً أو نرى في راحة اليمنى شمالاً  
أه منالهم نزل نلبس زبداً ثوب عمرو وترى القره غزلاً

في خصم هذه التناقضات والضحكات. نسبنا أن عندما إمكانيات ضخمة للغبية. تتصل في إنسان العفيدة: ذي المبادئ الإسلامية الصافية. ولكنه ضاع في خصم

(١) رسالة من

(٢) سيرة الأعلام لـ ١١٢-١١٣.

المتناقضات ومعارك الحياة . فأصبح لا يقوى على حمل نفسه . فتناه في رحمة الحياة .  
وقد في زمن الطلب .

### إعلان

عندما نعلن فنقول ،  
إلى الأمة الجريحة ، الأمة التي تعاني من قسوة الأعداء ، وظلم  
الأصدقاء ، إلى أمة الإسلام التي تنطلق إلى الفجر القادم من  
وراء الأفق ، إلى أمة الإسلام التي يُعزّد في قلبها أمل مشرق في  
الله ، إلى أمة الإسلام .. نقدم :  
مناعة القائد

## صلوة القائد

س ١ : ما تعرف القيادة ؟

في لسان العرب ( القَوْدُ ) نفيض السَّقِّ : يُقال ، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها .<sup>(١)</sup>

وفي هذا المعنى اللغوي إشارة لطيفة مفادها : إن مكان القائد في المقدمة وذلك لكي يكون دليلاً لجماعته على الخير . ومرشداً لهم إلى ما فيه صلاحهم .

قرب الأسرة هو المسؤول عن تربية أولاده وتوجيههم لكونوا صالحين . ورئيس المؤسسة هو المسؤول عن تسيير شؤونها لما فيه نجاحها . والمعلم مسؤول عن طلابه . فإن كان غير ذلك أحجم عن تأييده المخلصون واستمر حول المنتفعون . لأنه ما من عاقل يرضى أن يقوده رئيسه إلى الضياع والقتل . إلا إذا كان مخدوعاً أو منتفعاً . أو مغلوباً على أمره . وعندها يحق لنا أن نسمي الرئيس سائقاً لا قائداً .<sup>(٢)</sup>

فالقيادة ليست مغتماً يتمتع به القائد . وتلذذ بعبارات الثناء فيه بل هي عناء وتعبية .

**القيادة : هي عملية تحريك الناس نحو الهدف .**

فهي مكونة من ثلاثة عناصر :

- ١- وجود هدف يحرك الناس إليه .
- ٢- وجود مجموعة من الأفراد .
- ٣- وجود فائد يجعل ذلك في قلوب عملية تؤثر في الناس .

وعن ابن عمر رضي الله عنهما قال ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته . فالأمير راع على رعيته . ومسؤول عنهم . والمرأة راعية على بيت زوجها وهي مسؤولة عنه . والعبد راع على مال سيده وهو مسؤول عنه .<sup>(٣)</sup>

(١) لسان العرب ٤/٢٢

(٢) الرمة القليلا وما لها من ٩٠

(٣) أخرجه البخاري برقم ٨٩٢

قال أبو حاتم رحمه الله: صرحت السنة عن المصطفى صلى الله عليه وسلم بأن كل راعٍ مسؤول عن رعيته. فالواجب على كل من كان راعياً لزوم التعاهد لرعيته. فرعاة الناس العلماء. وراعي الملوك العقل. وراعي الصالحين تقواهم. وراعي المتعلم معلمه. وراعي الولد والده. كما أن حارس المرأة زوجها. وحارس العبد مولاه. وكل راعٍ من الناس مسؤول عن رعيته.<sup>(١)</sup>

وقديماً قيل: إذا أردت أن تكون إمامي فكن أمامي.

ومن هنا نحاول أن نصل إلى تعريف القيادة الإسلامية فنقول: هي عملية تحريك الناس نحو الهدف الدنيوي والأخروي وفق قيم وشريعة الإسلام.

س ٢: هل هناك تعريف للقيادة متفق عليه لدى العلماء؟

كلا لا يوجد لدى الغربيين ولا المسلمين. يقول Burns: القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحاً وأقلها إدراكاً.

س ٣: هل كل من يحرك الناس نحو الهدف أو يؤثر عليهم قائد؟ وهل العلماء والمفكرين قادة؟ وهل الفنانين والرياضيون قادة للناس؟

كلا.. فاليوم قيادة التكنولوجيا (بسيل غيتس مثلاً) لهم تأثير كبير على الناس في تحقيق أهدافهم. وفي القديم والحديث في الإسلام وغيره للعلماء والدعاة والمفكرين دور كبير كذلك. ولكننا لا نستطيع اعتبار كل هؤلاء قادة. وإنما القائد هو الذي يحرك الناس نحو أهداف محددة تخص تلك المجموعة أو المولدة.

أما المفكرون والعلماء فيعملون في دائرة التنظير. وإذا انتقلوا إلى دائرة التنفيذ صاروا قادة.

وأما الفنانون والرياضيون البارزون ونحوهم. فلهم معجبون. وهؤلاء ليسوا أتباعاً بقوتهم نحو هدف.

## أهمية القيادة

من ذلك نشعر بأهمية وضرورة وجود القائد الفعال عبر هذه الثمانية :

- 1- إن القيادة لا بد منها في الحياة حتى تترتب الحياة . ويقام العدل . وبحال دون أن يأكل القوى الضعيف .
- 2- أهميتها تكمن في أنها حلقة الوصل للمتمثلة في القوة التي تندفق لنوجيه الطاقات بأسلوب متناسق . يضمن عمل العاملين بين خطط المنظمة ونسوراتها المستقبلية .
- 3- تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات فهو بمثابة ريان السفينة .
- 4- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها .
- 5- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .
- 6- وضع استراتيجيات واضحة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام .
- 7- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد .
- 8- إعادة التوازن للحياة . وذلك مصداقاً لما أخبره الإمام أحمد بن حنبل لما رأى إهمال الثقات وصعود النكرات . وتوسيد الأمور إلى غير أهلها فقال : إذا رأيتم اليوم شبيهاً مستويًا فتعجبوا .<sup>(١)</sup>

وأهمية القيادة مختصرة في كلام الأوفى الأودي وهو شاعر جاهلي حيث قال :

لا يصلحُ الناسَ فوضى لا سراةَ لهم      ولا سراةَ إذا جهالهم سادوا  
والبيتُ لا يئنسُ إلا على عمود      ولا عماد إذا لم تُرس أوتادُ  
فإن تجمّع أوتادُ وعمدة      وساكن أبلغوا الأمر الذي كادوا

وأعجب أن المتشائم يخشى أن تهب الرياح بما لا تشتهي السفن . أما المتفائل فيتوقع دائماً أن تهدأ الرياح . ولكن القائد يعدل وضع الشراع ليستفيد من قوة الرياح .

(١) رسالة الأمر بالعرف والنهي عن المنكر للحلّل من ١١٣ .

## الأزمات الأربع

س٤: من خلال ما سبق... هل هناك أزمات قيادية؟

طبعاً... والأزمات رباعية،

**الأزمة الأولى: أزمة تخلف:** نحن نعيش أزمة تخلف مريرة في كل شيء. فما عدنا نفقد الأمم. ولا يوجد عندنا مقومات قيادة الأمم. مع وجود المنهج الصافي المتمثل في القرآن والسنة الكن المشكّلة، من الذي يطبقها؟ الذي لا يفهمها! عندها يصدق فينا حديث المصطفى صلى الله عليه وسلم. عن أبي الدرداء رضي الله عنه قال: كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يوماً جالساً بين أصحابه. فشخص ببصره إلى السماء. ثم قال: هذا أوان يختلس العلم من الناس. حتى لا يقدرّون منه على شيء فقال: زياد بن لبيد: يا رسول الله. كيف يُختلس منا. وقد قرأنا القرآن. فوالله لنقرّانه ولنقرّانه أبناءنا ونساءنا. فقال له النبي صلى الله عليه وسلم: ثكلتك أمك يا زياد. إن كنت لأعدك من فقهاء أهل المدينة. هذه التوراة والإنجيل عند اليهود والنصارى. فماذا تفني عنهم؟<sup>(١١)</sup>

نحن نريد الرموز الحية التي تمشي في الأرض فيفتدي الناس بهم. عندها يحدث التفاعل القيادي.

**الأزمة الثانية: أزمة فاعلية:** حقيقة مهمة وهي أن هذه الأمة خلقت لتبقي. ما خلقت لنؤدي دوراً وتنتهي مثل ما هو الحال بالنسبة للأمم الأخرى. ما عدنا نشعر ب (كنتم خير أمة أخرجت للناس).<sup>(١٢)</sup> هذه الخيرية الذي سطرها راعي بن عامر عندما قال: **الله**

(١١) أخرجه الترمذي برقم ١٦٤٢ وبه ضعف إلا أن له شواهد لقوله كما حكه الألباني في مشكلا للنصائح ٨١/١ حديث رقم ٢٤٤.

(١٢) سورة آل عمران آية ١١٠.

ابتعثنا لنخرج من شاء من عبادة العباد إلى عبادة رب العباد . ومن ضيق الدنيا إلى سعتها ومن جور الأديان إلى عدل الإسلام . وهؤلاء الروم يصف فاعليتهم عمرو بن العاص فيقول : سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول : تقوم الساعة والروم أكثر الناس ... ثم عدد الصفات وقال :

١- إنهم لأحلم الناس عند فتنه .

٢- أسرعهم إفاقة بعد مصيبة .

٣- أوشكهم كرة بعد فرة .

٤- وخبرهم لمسكين وبتييم وضعيف .

والخامسة : حسنة جميلة : أمنعهم من ظلم الملوك .<sup>(١)</sup>

إذا القضية ليست في عدد أو كثرة . إنما عمل وإصرار . فهم ينشأ كون مع الناس ويتفاعلون . فيخدمون المسكين الذي لم يجد من يساعده أو ينصره أو يؤويه . وأمة خلل . فلا تجعل المصيبة خلق فوق أرضهم إلا يبعدوا ويحللوا الأسباب والمقتضيات اللازمة للنهوض من الأزمة ... وهكذا .

وعندنا قصور في فن التفاعل أو فن التأثير على الناس . حتى على المستوى والمحيط الصغير . كتأثير الوالد في ابنه . أو المعلم في تلميذه . أو المدير في موظفيه .

أزمتنا تنبع من التأثير والتشكيل في عقول الناس . وتشكيل القيم الفاسدة واستبدالها بالأفضل . كل ذلك ونحن نملك مقومات التأثير : العدد والمنهج والمظرة ولكننا غناء كغناء السبيل . لا قيمة لكلمات ميتة لا حراك ولا نفس ولا تأثير . وللأسف نحن في أي مكان نتواجد فيه ننقل أمراضنا إلى غيرنا .

الأزمة الثالثة: أزمة استشعار، استشعار ثقل القيادة وأنها حملٌ ثقيلٌ. وأمانة. فهذا عمر بن الخطاب يقول: فوالله ما أستطيع أن أصلي وما أستطيع أن أرقد. وإني لأفتح السورة فما أدري في أولها أنا أو في آخرها ... من همي بالناس منذ جاءني هذا الخبر<sup>(١١)</sup> أي منذ توليت أمرهم. وهذا الاستشعار أمتد إلى الممات فعن سعيد بن المسيب رحمه الله: أن عمر بن الخطاب رضوان الله عليه كرم كومة من بطحاء. وألقى عليها طرف ثوبه. ثم استلقى عليها. ورفع يديه إلى السماء. ثم قال: اللهم كبرت سنني. وضعفت قوتي. وانتشرت رعيتي فاقبضني إليك غير مضيق ولا مضطرب<sup>(١٢)</sup>.

وعندما فقد الاستشعار جاء حب المناصب والرغبات. والتطاحن من أجلها. وعندها عطلت الطاقات على كافة المستويات سواء الأسرية أو الوظيفية. فوضعنا الرجل المناسب في المكان غير مناسب. فتقدم غير ذي الكفاءة على الكفو.

(١١) التاريخ عمر لابن المؤبري ١٥٢١. نقلًا من حل ند الكهات من أماء الإسلام ضيهاً بعمر بن الخطاب من ١٩

(١٢) التصريف من ١٠٧



# عقبات القائه

الأزمة الرابعة: أزمة ضعف أداء القائد : من الأزمات التي تمر بها المنظمات والمؤسسات بشكل عام هي أزمة ضعف أداء القائد . وأعراض هذه الأزمة وأثارها متعكسة على كل المستويات . ولذلك كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يستعبد في دعائه بقوله : اللهم إني أعوذ بك من جلد الفاسق وعجز الثقة . وسئل الفاروق أيضاً : أتوسلك القرى أن تخرب وهي عامرة ؟ قال : إذا علا فجارها على أبرارها .  
المشكلة التي نعاني منها هي الضعف النفسي الداخلي . نعاني من ضعف معرفة أنفسنا . ومعرفة هويتنا ومعرفة رتبنا سبحانه وتعالى .

س 5: وهل هناك بواعث تجاوز الأزمات ؟

إن الإسلام لم يُشرع لتمثل معانيه من خلال الكلمات أو القراءة أو الصلاة فقط . بل هذه محفزات للفرد للقيام بمهمة صياغة الحياة .  
واليوم بدأنا نلمس جانباً من ذلك . على المستوى الفردي والمستوى الجماعي .

### أولاً: على المستوى الفردي

« **شعور المريض بالمرض** : شعور بأنه سلبي . وغير فعال . وخويل هذا الشعور إلى برنامج عملي ينسكب من خلاله أداء قضية من القضايا . وهذه أول خطوات العلاج . والمصابة حين يكون المريض بخيل إليه أنه سليم معافى ما به سوء . فحينئذ يستعصي على الأطباء . ويرفض نصيحتهم . ويصر على ما هو عليه .

« **الاتجاه نحو صياغة الحياة** : صياغة إسلامية بكافة مجالاتها . الأب يصوغ بيته صياغة إسلامية . المدير يصوغ مدرسته . الموظف في دائرته ... أصبح هناك هم كبير في صياغة الحياة . الهم المطلق . والذي ينم عن حياة مشرقة .

« **التخصص** : الشعور الجاد بقيمة العلم والتحصيل والتدريب . عندها يتخصص بشيء مفيد . يُكرس وقته وجهده وطاقته . فلا يهدأ له بال حتى يتم تخصصه . ليسد بذلك الثغرة الحاصلة من جراء الترك .

### ثانياً : على المستوى الجماعي

« **إحياء دور الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر** : الشعيرة التي ماتت في قلوب الناس . فما عاد الإنسان المستقيم مجرد إنسان سلبي يتردد على المسجد للصلاة فقط . بل أصبح يحس بأن عنده شيئاً يملكه يريد أن يقدمه للآخرين .  
وما عادت أحوار مؤسسات هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر مفضنة على جهود

مبسطة. بل نرى اليوم التنوع. فالخيمات. الهدايا. الإرشاد بالحسنى... كل ذلك أدى إلى إحياء هذا العور.

« **التعايش مع طبقات المجتمع**: ما عادت القضية حكراً على طلبة العلم أو الدعاة. بل الدخول مع العامة. وخدمتهم. والقيام بمساعدة الضعفاء والمحتاجين. التعايش مع قضايا الناس. والتعايش مع قضايا المسلمين في أنحاء العالم متمثلين مثل المؤمنين في ثوادهم وتراحيمهم وتعاطفهم<sup>111</sup>. العاطفة القيادية التي نتجت من التواد والرحمة. عندها تبدأ تؤثر في سلوك الناس.

« **الاتجاه الفعال نحو الأعمال المؤسسية**: الاتجاه المميز. فما عادت القضية فرداً واحداً فقط. بل هم جماعي مرتب. أصبحت مرسومة الهياكل الإدارية. وموضوعة الخطط العملية. وإن كانت هناك نقطة ضعف. نتمنى تجاوزها وهي أنك تجد العمل المؤسسي المكون من ثلاثين فرداً قائم على طاقة فرد أو فردين فقط. ما يضاعف الإنتاجية. وما هذا إلا نتيجة طبيعية لما تعانيه الأمة من فوضى عملية. وجهود مبعدة أفرزت مثل ذلك.

والحقيقة أن هناك جهوداً مشكورة: تُبذل وتُقدّم. ولكن الفعالية لا تتحقق برسم الهياكل فقط. ولا بوضع الخطط العملية فقط. ولا بالتدريب الفني فقط. بل إن نجاح العمل المؤسسي يتطلب استيعاباً لمفاهيمه. وترسيخاً على معانيه. ومتطلباته الشخصية. ومعايشة لعناصره. وتفاعلاً متبادلاً بين القيادة والأفراد.

« **ظاهرة التكامل**: وذلك من خلال معرفة تميز كل شخص وضعفه. وتوظيف التميز في قالب ينقل الفرد من صفر على الشمال إلى رقم يميز في الحياة. الاستفادة من طاقات وقدرات العاملين وتوظيفها. بناء الحوار والتعامل مع الرأي الآخر. توزيع الأعمال وبشكل

111 المرشد الشافعي برقم ٤٧٧٤ ومساهم برقم ١٥٥٥.

متنن . كل ذلك يؤدي إلى صباغة الحياة من خلال صناعة القائد .

فلوبهم طهر يفيض على النور  
هم السلسل الصافي على كل مؤمن  
هم الخليم الريان في وفدة الظما  
كأنني أراهم والعنا ليست الدنيا  
أقاموا عمود السدين من بعد صدعه  
وأيدبهم نأسو جراح الخوافق  
وفي حومة الهيجاء نار الصواعق  
وليس على الأفاق طيف البارق  
صلاحا ونور الله ملء المشارق  
فأعلوا لواء الحق فوق الخلائق

# صناعة القماش

www.alkottob.com

www.alkottob.com

www.alkottob.com

www.alkottob.com

## الوحدة التدريبية الثانية

### • الشخصية القيادية

كل شعب قام ببني نهضة وارى بُنيانكم منقسما  
في قديم الدهر كنتم أمة لهفت نفسي كيف صرتم أمما؟

عندها تعرف علي:

لقد بنى الإسلام نظاماً متكاملًا موزونًا لا يطفى فيه جانب على آخر. ونظم علاقات أفراد المجتمع على أسس واضحة. حدد فيها واجبات كل فرد وحقوقه. وضماناً لأداء الحقوق والالتزام بالواجبات فقد اقتضت المصلحة اختيار قائد في كل مؤسسة. فالأب في البيت والسدير في العمل. والمعلم مع التلاميذ. كل ذلك ليضمن الإسلام سير العمل والقيام بالواجبات.

- انصلاح القوؤ -
- مسلامية الأمانة -
- معاير طلب الإمارة -
- هل يمكن تعلم القيادة؟

## انسلاخ القوة

س7: هل العيار (إن خير من استأجرت القوى الأمين) "هو العيار الأساسي في القيادة الإسلامية؟  
هاتان الصفتان جامعتان لكل المعاني القيادية التي نتحدث عنها. وتحدث عنها علماء الإدارة.

### الصفة الأولى : القوة :

فالقوة تعني الكفاءة والذكاء والقدرة على أداء المهمة . وتختلف القوة من مهمة لأخرى .  
قال ابن تيمية والقوة في كل عمل بحسبها . فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب وإلى الخبرة بالحروب، والمخادعة فيها ..... وإلى القدرة على أنواع القتال - والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه الكتاب والسنة وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام<sup>(١)</sup> .

وعندما سئل الإمام أحمد بن حنبل عن الرجلين يكونان أميرين في الغزو: أحدهما قوي فاجر. والآخر صالح ضعيف مع أيهما يغزى؟ فقال: أما الفاجر القوي فقوته للمسلمين وفجوره على نفسه . وأما الصالح الضعيف فصلاحه لنفسه وضعفه على المسلمين . فيغزى مع القوي الفاجر<sup>(٢)</sup> . وقد قال النبي صلى الله عليه وسلم: إن الله ليؤيد هذا الدين بالرجل الفاجر<sup>(٣)</sup> .

وقدما قال المودودي: إنما تنتصر الأمم بالإيمان . وإذا تخلت عن الإيمان فإنما تنتصر بقوتها .

### من مظاهر انسلاخ القوة

أولاً: الروتين القتال : البطء في إجازة المعاملات ، والضغط في العمل الذي يسبب

(١) سورة القصص آية ٢٦ .

(٢) رسالة المودودي ص ١١ نقلاً من فقه الأهلوية ص ١١٨ .

(٣) رسائل فنين الدعوة ص ٢١٦ . (١٤) لفرقة البخاري برقم ٢٨٧٧ .

الاكتئاب والملل. ويدعو إلى تخصيص الوقت كيفما اتفق.

ويذكر أن هناك شقيقتين مختلفتين في قسمة ماء للسقي. فرفعا الأمر إلى إحدى المحاكم. وظلا في حالة مرافعة ومفاضلة لمدة تزيد على ٤٣ عاماً ثم توفي الرجلان وظلت المشكلة معلقة لتبدأ دورة جديدة مع الورثة! <sup>١١٤</sup>

**ثانياً: ضعف الاستغفار:** يضعف الاستغفار عندما يصبح بلا روح استغفاراً سريعاً بدون وصول إلى العمق الداخلي. الاستغفار الحقيقي يرفع الروح لتحلق في السماء وتنصب الأقدام في الأرض صدوية بعلامات القوى المعنوية: (فقات استغفروا ربكم إنه كان غماراً يرسل السماء عليكم مدراراً ويمددكم بأموال وبنين ويجعل لكم جنات ويجعل لكم أنهاراً) <sup>١١٥</sup> كل ذلك قسوى في الدنيا وتعيم وبسركة في الآخرة. إنه المصدر المعلوم عند الغرب. فتركبهم منصّب حول تلك القوة. وهذا وحده لا يكفي. أما رفعهم اليوم فلا تدل على كل المعاني امتلاكاً. بقدر ما تدل على ضعف المسلمين. وابتعادهم عن الروح الإسلامية الأصيلة.

وهذا هو عليه السلام ينصح قومه بشروط البنية المعنوية الاقتصادية. فيقول: (وإيا قوم استغفروا ربكم ثم توبوا إليه يرسل السماء عليكم مدراراً ويزدكم قوة إلى قوتكم ولا تتولوا مجرمين) <sup>١١٦</sup>

١١٤) تحفة فهم أعمق للواقع الإسلامي ص ١١٤

١١٥) سورة نوح الآيات ١٠ - ١١

١١٦) سورة عبود الآية ٥٢



## الصفة الثانية : الأمانة

وتعني المصادقة واستحقاق الثقة والرقابة الذاتية والمبادرة لأداء المهمة على وجهها. وهي من أهم الصفات التي تحدث عنها العلماء الغربيون والمسلمون. تستعمل كلمة الأمانة بأكثر من معنى ومن ذلك:

« **أولاً: التكليف:** قال تعالى، (إيا عرضنا الأمانة على السموات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسان إنه كان ظلوماً جهولاً) <sup>(١١)</sup>»

« **ثانياً: الأمانة المعنوية:** الأمانة ليست في القضايا المالية فحسب. بل هي أبعد وأشمل. ومنها عدم بخس العاملين حقوق التفدير والشناء للمزوج بالمحب والرعاية شعارهم: (وما أريد أن أشق عليك سجدني إن شاء الله من الصالحين) <sup>(١٢)</sup> ومساعدتهم في قضاياهم ومشاكلهم المؤثرة بقدر الاستطاعة.

« **ثالثاً: الضمير اليقظ:** وهو كما يقول الغزالي: وجود الضمير اليقظ الذي تُصان به الحقوق المتمثلة في حقوق الله والناس. وتُحرس به الأعمال من دواعي التفريط والإهمال. فإذا ضاع الضمير فأى قيمة لترديد الآيات ودراسة السنن <sup>(١٣)</sup>»

« **رابعاً: الإتيان:** أن يحرص على أداء الواجب المتوط به بشكل متقن. وأن يستنفر كل طاقاته للإتمام. فيسهر على حقوق الناس التي وضعت بين يديه. فإذا استهان الفرد بما كُلف به وإن كان صغيراً نافهاً فرط فيما بعده إلى أن تستشري روح الفساد والضياع في كيان المؤسسة. ولا يقوم بأداء الواجب بشكل عمل يحفظ له وظيفته من القسدان بل يتجاوز الإتيان إلى الإبداع ملبياً دعوة المصطفى صلى الله عليه وسلم، إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه <sup>(١٤)</sup>»

(١١) سورة الأعراف آية ٦١ (١٢) أخرجه البيهقي ومعه صحيح الطبري - رحمه الله - في صحيح الفتح (١٢٢/١)

(١٣) سورة القصص آية ٢٧

(١٤) خلق المسلم من ٤٦

« خامساً : عدم الاستغلال : الأيستغل الرجل منصبه الذي عيّن فيه لجر منفعة إلى شخصه أو قرابته . أو في تعويق مصالح الناس وإضاعة حقوقهم .

وقديماً استن عمر بن الخطاب سنة الّزم نفسه بها . وهي : من استعمل رجلاً لخدمة أو قرابة . لا يحمّله على استعماله إلاّ ذلك . فقد خان الله ورسوله والمؤمنين .

« سادساً : استعمال الأصلح : في حديث أبي هريرة رضي الله عنه قال : بينما النبي صلى الله عليه وسلم في مجلس يُحدّث القوم . جاءه أعرابي فقال : متى الساعة ؟ فمضى رسول الله صلى الله عليه وسلم يُحدّث . فقال بعض القوم : سمع ما قال فكره ما قال . وقال بعضهم : بل لم يسمع . حتى إذا قضى حديثه قال : أين السائل عن الساعة ؟ قال : ها أنا يا رسول الله قال : إذا ضيّعت الأمانة فانتظر الساعة قال : كيف إضاعتها ؟ قال : إذا وسّدت الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة <sup>(١)</sup> . وقال صلى الله عليه وسلم : من استعمل رجلاً من عصابة . وفي تلك العصابة من هو أَرْضَى لله منه . فقد خان الله وخان رسوله وخان المؤمنين <sup>(٢)</sup> .

#### كيف تنسرب الأمانة ؟

يحدثنا حذيفة بن اليمان رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم فيقول : ينام الرجل النومة . فتنقبض الأمانة من قلبه . فيظل أثرها مثل الوكت - وهو الأثر الخفيف كالنخلة على الصحيفة - ثم ينام الرجل النومة فتنقبض الأمانة من قلبه . فيظل أثرها مثل أثر الجمل - كالأثر الذي يظهر في اليد مثلاً من استعمل الأمانة - ثم قال : فيصبح الناس يتبايعون لا يكاد أحداً يؤدي الأمانة . حتى يُقال : إن في بني فلان رجلاً أميناً . وحتى يُقال للرجل : ما أجده ! ما أطرفه ! ما أعقله ! وما في قلبه مثقال

(١) أخرجه البخاري رقم ٥٩

(٢) أخرجه الحاكم رقم ١٠١٢ وقال : صحيح الإسناد وصححه الذهبي

# صناعة القائه

حبة من خردل من إيمان<sup>(١١)</sup>.

إن الأمانة فضيلة ضخمة لا يستطيع حملها الرجال المهزلة. عندها لا ينبغي للإنسان أن يستهين بها أو يفرط في حقها.<sup>(١٢)</sup>

ومن صورها، **النز القليل**، نحن اليوم صبينا جَلَّ اهتمامنا على الشكليات، ونسينا الجوهر الغالي. اهتممنا بالنز القليل من التلقين المهم على حساب التربية والتعليم فانزاحت الأمانة قليلاً من ضمانتنا. مما تسبب في عدم حضور الموظفين مثلاً إلا في أوقات متأخرة وانصرافهم في وقت مبكر. وعندما أجريت دراستان في دولتين عربيتين تبين من إحداهما أن متوسط العطاء للموظف الرسمي خلال الدوام اليومي هو ٣٠ دقيقة وكان متوسط العطاء في الثانية ٢٧ دقيقة.<sup>(١٣)</sup>

(١١) أخرجه البخاري، برقم ١١٢١ ومسلم برقم ١١٤.

(١٢) غلق للمسلم من ٨٤ بتصرف.

(١٣) رجعواهم أمدق للواقع الإسلامي من ١١٤.

من ٧: إذا . . . هل يجب منع كل من طلب الإمارة من توليها ؟  
طالب الولاية أو الإمارة أو غيرها من الولايات له إحدى حالتين :

الأولى : أن يقصد من الحصول عليها الجاه والرئاسة والمال فهذا هو المذموم وهو الذي وردت الأحاديث الصحيحة بذمه ومنعه ومنع طالب الولاية فيها . أو أن الشخص مستقيماً غير أنه لا يصلح للولاية لأمر أخرى . ومن تلك الأحاديث :

• عن أبي ذر رضي الله عنه قال : قلت يا رسول الله : ألا تستعملنني ؟ قال إنك ضعيف وإنها أمانة . وإنها يوم القيامة خزي وندامة . إلا آمن أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها .<sup>(١١)</sup>

• عن أبي هريرة رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم إنكم ستحرصون على الإمارة وستكون ندامة يوم القيامة .<sup>(١٢)</sup>

• عن أبي موسى رضي الله عنه قال : دخلت على النبي صلى الله عليه وسلم أنا ورجلان من بني عمي فقال أحد الرجلين : يا رسول الله أمرنا على بعض ما ولاك الله عز وجل . وقال الآخر مثل ذلك فقال : إنا والله لا نولي على هذا العمل أحداً سألناه ولا أحداً حرص عليه .<sup>(١٣)</sup>

قال الإمام النووي : قال العلماء : والحكمة في أنه لا يولي من سأل الولاية . أنه يوكل إليها ولا تكون معه إعانة . وإذا لم تكن معه إعانة لم يكن كفوياً . ولا يولي غير الكفوء . ولأن فيه تهمة لطالب الحريص .<sup>(١٤)</sup>

(١١) المرجع مسلم برقم ١٨٤٥ .

(١٢) المرجع البخاري ١١١ / ١٦ .

(١٣) المرجع مسلم برقم ١٤٤٩ .

(١٤) شرح الإمام النووي على صحيح مسلم ج ١ / ٤٨٧ نقلاً من فتح الألبان ص ١١٨ .

الثاني : أن يطلب القضاء أو الولاية لأنها متعينة عليه . لأنه لا يوجد من هو أهل لها وللقيام بها . وإذا تركها تولاهما من لا يقوم بها ولا يحسنها فيطلبها بهذه النية وهو القصد الحسن فهذا مثاب مأجور معان عليها .  
والأدلة على ذلك :

• ما جاء على لسان يوسف عليه السلام (قال اجملني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم) قال الإمام الفخرطبي : أن يوسف عليه السلام إنما طلب الولاية لأنه علم أنه لا أحد يقوم مقامه في العدل والإصلاح وتوصيل الفقراء إلى حقوقهم . ولأنه لم يكن هناك غيره ."

• نولية المصطفى صلى الله عليه وسلم لمن طلب الإمارة ، كما في قصة الصدائي حين طلب الإمارة وأجابه النبي صلى الله عليه وسلم . وذلك حينما أرسل صلى الله عليه وسلم بعثاً إلى اليمن ليحارب بني صداء . فشجع فيهم أحدهم . وأسلم . وجاء بوقف منهم إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم معلنين إسلامهم . وكان هذا الشفيع مطاعاً فيهم . فطلب من رسول الله صلى الله عليه وسلم أن يؤمره عليهم فأجابه إلى ما طلب . ففي ذلك كما يقول ابن القيم : جواز تأمير الإمام وتوليته لمن سألته ذلك إذا رآه كفواً ولا يكون سؤاله مانعاً من توليته ."

والذي يظهر لنا في أن الحكم ليس على إطلاقه . بل يجب أن نتأمل وتأمل في طالب الإمارة . فينبغي إعطاؤها له عندما تتوفر فيه الصفات الثلاث ،  
١- الإخلاص والولاء والذي ندل عليه الأيام والتجارب .

١١) أسيرة يوسف آية ٤٤

١٢) الفروع لأحكام الفروع ج ٩ ص ٢١٩ - ١٢٠ بقلم مؤلفه الأولويات ص ١١٩ تنصيف

١٣) إلهام القدر ج ٣ ص ١٦٨

٢- الأمانة والقوة اللتان يمكنان من المهمة.

٣- التمييز عن المنافسين له لتولي نفس المهمة.

وقد رأينا بعض المرين يقوم بكبت كل من يطلب الإمارة ولو كانت صغيرة. بغض النظر عن هذه المعايير بحكم أنه قد طلب الإمارة فقط. وكم من شباب كانت لديهم قدرات قيادية كُبتت لأن المرين لم يستطيعوا التمييز بين الغرور أو التشوق للقيادة من جهة وبين الحرص على تنمية الذات وتقديم الخدمة للمنظمة أو الأمة من جهة أخرى.

الصفات	الصفات
الصفات	الصفات
الصفات	الصفات
الصفات	الصفات

الصفات

س ٨: ما الفرق بين القيادة والإدارة؟ وأيهما أهم؟

في كتاب القيادة في القرن الحادي والعشرين جدول يفصل الفروق بين القيادة والإدارة وهذا ملخصه:

<p>تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل. ومن هنا تركز على التأكد من عدم الخوض الا في المهم من الأمور. وتهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب. وقضاء الأوقات الطويلة مع الأتباع والاهتمام بهم كثير.</p>	<p><b>القيادة</b></p>
<p>تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر. ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات وإنقاذ الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة.</p>	<p><b>الإدارة</b></p>

وكلاهما في الحقيقة مهم. فالقيادة وحدها تجعلنا نعيش في عالم المستقبل والعلاقات. ونهمل الإنجاز الفوري الذي بدونه لا يمكن أن نستمر. والإدارة وحدها تجعلنا نتعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية والربط بالقيم والمبادئ. وقد ننسى كذلك العلاقات الإنسانية في خضم الاهتمام بالإنجاز.

# مناجاة دعواتهم

## هل يمكن تعلم القيادة؟

س: هل يمكن لأي إنسان أن يتعلم القيادة؟

"قلان يمتلك شخصية قيادية" طالما سمعنا أو استخدمنا هذه العبارة. فكرتها أن القائد يُولد لا يُصنع! وقد سار هذا الفكر لمدة طويلة. وأن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة قليلة من الناس ومن أيد ذلك وارين بينيس فقال: لا تستطيع تعلم القيادة...

القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما.

وأما الأستاذ الكبير بيتر دركر الرجل الذي تجاوز الثمانين والذي درس موضوع القيادة إلى خمسين سنة يقول: القيادة يجب أن تتعلمها. وبإستطاعتك أن تتعلمها. وأيده في ذلك وارن بلاك فقال: لم يولد أي إنسان كقائد: القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد.

إنه السؤال الذي حير الملايين: هل القيادة تُصنع يعني تُعلم أم لا؟

ومن وجهة نظرنا هو: نعم ولا... نستطيع أن نتعلم الأساليب والمهارات وطرق التخاطب. ونحوها بسهولة. ونستطيع أن ننقن النظريات والإستراتيجيات والأساليب القيادية من خلال دورات قصيرة أو طويلة. ولكن الذي لا نستطيع إحرازه بسهولة هو المشاعر وسرعة البديهة والعاطفة والرغبات والاهتمام والتعاطف والبهجة... ونحوها من الأمور العاطفية التي تصنع القائد.

وهناك أناس ألهموا القيادة. وأناس لم يلهموا. القيادة تُعلم ولا تُعلم. القائد يُصنع بالتدريب والتعليم وإصقال المهارات والتوجيه. سنتنا في ذلك قول النبي صلى الله عليه وسلم للأشج رضی الله عنه إن فيك خصلتين يحبهما الله: الحلم والأناة. وفي رواية



قال الأشج: يا رسول الله . أنا تخلقت بهما أم الله جبلني عليهما ؟ قال : بل  
الله جبلك عليهما . قال : الحمد لله الذي جبلني على خلقين يحبهما  
الله ورسوله .<sup>(١)</sup>

أي صفة فطرية . وفي المقابل عندما قال له رجل : يا رسول الله أوصني قال صلى الله  
عليه وسلم : لا تغضب .<sup>(٢)</sup> يدل على أن المسألة قابلة للتعليم .

## القيادة تتعلق بك جميعك

إن كل المفكرين والمؤلفين مهما كانت أطروحاتهم . وتدريباتهم لا يستطيعون أن يصنعوا  
ملك قائداً . القيادة لا يولدون قادة كاملين . ولا يتم إعدادهم كالفهوة الجاهزة ولكنهم  
يتخرون ببطء . إن عملية تعليم القيادة عملية طويلة وتستمر بخطوات كثيرة تشمل

ما يلي :  
أولاً : التمهيد والتأهيل والتدريب الإيجابي المستمر

– الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة توفر الميل للقيادة .

– الفنون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة .

– التجربة توفر الحكمة التي تأتي من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعي .

– التدريب يصقل السلوك في مجالات محددة مثل فن الاتصال .

أما إذا كنت ناقداً لبعض خبرات الطفولة المبكرة أو لم تخصص في أحد العلوم أو الفنون  
. أو كان التدريب الذي تلقيته شكلياً . فلا تفقد الأمل . ولا يعني بالضرورة أنك لن تكون  
قائداً على أن تفوه . عندما ننظر إلى القيادة . فإن شخصيتك بتكاملها هي المهمة وليس  
أجزاء منها .

هون عليك فؤادي لست منهزماً  
هون عليك فؤادي واتخذ سبياً  
لذلك الناس لو لم يفقدوا أملاً  
حتى أراك أمام الحزن هيباً  
إلى التفاؤل واترك عنك ماربياً  
حولوا شدة الإعراض إعجاباً

(١) رواه أبو داود ٤١٧٦ / أحمد ١٠٦٠٤ / ١٣٢٢ .

(٢) أخرجه الشيخين برقم ١٠١٦١ / ١١٦١٠ .

- بعد قراءتك لهذه الدورة ، قراءة هائلة : ما الذي يدور في خلدك الآن وتود كتابته :
- إن كان فوائد أو نحوها فأكتبها في الجزء العلوي المعنون بـ " **مفكرة القارئ** " .
  - وإن كان قرارات فعلية مستقبلية فأكتبها في الجزء السفلي المعنون بـ " **سأفعل** " .

### مفكرة القارئ

### سأفعل

www.alkottob.com

الصفحة الأولى	

الصفحة الثانية	

# صناعة القناد

www.alkottob.com

# أركان القيادة ونظرياتها

الوحدة التدريبية الثالثة .

- الركن القيادي الأول : الرؤية المستقبلية .

الوحدة التدريبية الرابعة .

- الركن القيادي الثاني : الأتباع المخلصون .

الوحدة التدريبية الخامسة .

- الركن القيادي الثالث : التشجيع والتحفيز .

الوحدة التدريبية السادسة .

- النظريات القيادية .

الأسئلة ( ١٠ - ٢٧ )



إذا وجد النور في النفس ، وجد الجبال في الإنسنة ، وإذا وجد الجبال  
في الإنسنة ، وجد الانسجام في البيت ، وإذا وجد الانسجام في  
البيت ، وجد النظام في الأمة ، وإذا وجد النظام في الأمة ، صدقنا  
سلم المجد .

أصبحت **مناجاة القائد** أمراً تفشوا على العفوية والنوايا الحسنة . عندها تركنا ثقراً كبيراً يشكل لنا فجوة في العمل . فضياع في الجهود . وضبابية في الرؤية . وإن عرفت . تكون محدودة على أشخاص معينين . فحركة وعمل . وانشغال ... لكن السؤال المفلق ، إلى أين ؟

وسنتطرق في هذه الدورة إلى الأسئلة التالية :

س١٠: من خلال الدراسات والأبحاث .. ما صفات الرؤية الجيدة ؟

س١١: ما رأيك بمقولة بلالک : إن الفرق بين القائد وغيره ، أن القائد له أتباع مخلصون ، فما صحة ذلك ؟

س١٢: من يوجد أولاً : القائد أم الأتباع ؟ وهل الأتباع هم الذين يشكلون القائد ؟

س١٣: هل يحتاج القائد إلى مراعاة الاطباع الناس ؟

س١٤: ما أثر الاطباع في نظرية الأتباع للقائد ؟

س١٥: هل يلزم أن يكون القائد هو المسؤول ؟

س١٦: هل القائد هو السبب الرئيسي في نجاح أو فشل المنظمات ؟

س١٧: هل أخرج صلى الله عليه وسلم جنوداً أم قادة ؟

س١٨: ما شروط الجندي القائد ؟ وما أسس التعامل بين القادة (بين القائد والقائد ) ؟

س١٩: ما حقيقة التحفيز ؟

س٢٠: ما نظريات التحفيز الحديثة ؟ وما يميز القائد المسلم في ذلك ؟

س٢١: من النظريات المميزة ، نظرية القيادة التحولية ، فما أهم عناصرها ؟

س٢٢: ما مدى نجاح نظرية القيادة التحولية ؟ وما أهم الملاحظات عليها .

س٢٣: ما نظرية القيادة الموقفية ؟ وهل هي باجحة ؟

س٢٤: هل لكل إنسان أسلوبه الخاص بالقيادة لا يُغيره، أم لكل منا أنماط متعددة؟

س٢٥: ما نظرية السلوك القيادي؟ وما الأسلوب المفضل لها؟ وما أهم الملاحظات عليها؟

س٢٦: ما النظرية المفضلة في السلوك القيادي؟

س٢٧: ما آخر النظريات القيادية؟

ومن خلال الإجابة عليها سنحدد أركان القيادة والنظريات القيادية، لكي نسير الطريق، ونوضح المعالم، ونبقي متطلعين نحو هذا المستقبل.

1. ما هي أهمية التقييم الذاتي في العمل؟  
2. كيف يمكن أن يساعد التقييم الذاتي في تحسين الأداء؟  
3. ما هي الخطوات التي يجب اتباعها في التقييم الذاتي؟  
4. كيف يمكن أن يساعد التقييم الذاتي في تحديد الأهداف؟  
5. ما هي الفوائد التي يمكن أن يجلبها التقييم الذاتي؟

www.alkottob.com

# صناعة القارئ

## الوحدة التدريبية الثالثة

### • الركن القيادي الأول : الرؤية المستقبلية

يقول نابليون : لا يستطيع أحد أن يقود  
أفراداً دون أن يقوم بتوضيح المستقبل  
الخاص بهم ، فالقائد هو بانح الأمل .

عندها نتعرف على :

إن الرؤية هي صورة ذهنية تصف الحالة المستقبلية  
للرغوية . إنها القدرة على الرؤية إلى ما بعد الواقع . أي  
القدرة على أن نبذل . ونخترع ما لم يوجد بعد . كي  
نصل إلى ما لم نصل إليه بعد . إنها القدرة على أن  
نعيش من خلال خيالنا بدلاً من أن نعيش من خلال  
ذكرياتنا .

صورة المستقبل

قيادة المستقبل

الهدف الواضح

مستوى الإنجاز

التفاؤل والصبر



## صورة المستقبل

س: ١٠ من خلال الدراسات والأبحاث ما صفات الرؤية الجيدة ؟

إن الدور الأعظم للقائد هو بلورة الرؤية والأهداف السامية البعيدة . فتعريف القيادة هو :  
**تحريك الناس نحو الهدف .** فأي قيمة للقيادة إذا لم يكن الهدف صحيحاً سامياً . وفي  
أي اتجاه سيتحرك الناس إذا لم تنضح الرؤية .

ويذكر أن السويد أنشأت وزارة تابعة لرئيس الوزراء للاهتمام بالمستقبل . وذلك منذ عام  
١٩٧٣ م . كما أنه بلغ عدد المؤسسات المهتمة بالدراسات المستقبلية في أمريكا وحدها  
نحواً من ٦٠٠ مؤسسة . ويذكر بعضهم أن الدراسات المستقبلية تشكل حالياً نحواً من  
٤١٥ مقررًا دراسياً موزعة على ١٨ ولاية أمريكية<sup>(١)</sup> . ونشير الدراسات إلى أن الرؤية الجيدة  
تتوافر فيها خمس صفات :

### أولاً : توضح صورة المستقبل المنشود

إن الذي يدل على نبل المرء وفعالته : ليس ما يفعله فقط . ولكن ما يتمناه في المستقبل .  
فعندما يجد الإنسان شعوراً حقيقياً بالأهمية والعطاء . ويتغلغل هذا الشعور في أعماق  
مكونات النفس . في قلبه وروحه . بشكل يستخرج أفضل ما لديه . عندها يرفع علم  
الأمل والمستقبل والطموح . فجيل لتنام الهدى جاهزون للتشمير .

وهذا صلى الله عليه وسلم يصف لنا حال الإسلام بصورة الأمل القادم . بصورة ترفع  
الهمم : ليبلغن هذا الأمر ما بلغ الليل والنهار . ولا يترك الله بيت مدبر ولا يورث  
أدخله الله هذا الدين . بعز عزيز أو بذل ذليل . عزاً يعز الله به الإسلام . وذلاً يذل  
الله به الكفر<sup>(٢)</sup> .

(١) مفضل إلى التنمية للتكافة ص ١٣٦ .

(٢) المعجم المجمع في معناه ١٠٣ / ١ وقال الهنلي . والله يعلم الصحيح .

## ثانياً : قراءة المستقبل :

إن الرؤية المستقبلية إذا تمكنت من روح الإنسان . انبعثت في الدماء لتتكون للإنسان طول الألق الممتد . فهذا نوح عليه السلام لبث يدعو قومه ألف سنة إلا خمسين عاماً . وحين دعا على قومه قال : **(إني إن تذرهم يضلوا عبادك ولا يلبثوا إلا فاجراً كفاراً)** .

وقوله صلى الله عليه وسلم : **ملك الجبال الذي أراد إطباق الأخشبين على أهل الطائف بل أرجو أن يخرج من أصلابهم من يعبد الله وحده لا يشرك به شيئاً** .<sup>(١)</sup> إنه البعد الزمني وسبق النظر الذي يفقده أفقدنا الكثير من الطاقات اليوم . مرض سرى في أجسادنا وعقولنا بحيث لا نفكر إلا فيما نزرعه اليوم لنحصده في الغد . ونأكله في اليوم الثالث . قراءة المستقبل جعل القائد يتمتع بصفة بُعد النظر . فهو يقدر كل الاحتمالات ويفترض أن أصعبها يمكن أن يقع .

فهذا عمرو بن العاص حين فرغ أهل المدينة ليس عمرو سلاحه مع رسالته مولى أبي حذيفة فقصدا للسجد . بينما تفرق الناس . ثم قال صلى الله عليه وسلم **لناس متدحجاً لعمرو وسالم : ألا فعلتم كما فعل هذان الرجلان المؤمنان** .<sup>(٢)</sup>

يقول هنري فايول : جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء .

(١) أسورة نوح آية ٢٧

(٢) إيهام مسلم رقم ١٧٦٤

(٣) أخرجه الإمام أحمد في المسند ١٠١٦١ والنسائي في التمعن الكبرى ١٥٥٦٨ . وقال ابن جرير . بسنده حسن . وأخرجه الهيثمي في مجمع الرواة وقال بعد غيره للإمام أحمد . رجاله رجال الصحيح

ثالثاً : الهدف الواضح الذي يلهب الحماس :

أعتقد أن من الأزمات التي يعاني منها الإنسان المعاصر هي تحديد الغاية النهائية لأنشطة البشر هذه القضية التي تستحق التضحية بكل شيء إذا اقتضى الأمر. مع علمنا الشكوك (وما حقت الحروب إلا من الأعداء) "لكننا نطأها، الأمد على كثرة ما: الناس وتشعب الدنيا في القلوب أدى إلى نسيان الناس هدفهم الذي من أجله جاءوا أو عاملوه معاملة الناسي أو المهمل.

في الغرب مع كل الجهود الضخمة، والمباني الشاهقة، يظل سؤال محير: وما هي النهاية؟ ونظراً لإلغاء الدين عملياً، فإن كل الأسئلة تظل معلقة حائرة دون أن تجد أي إجابة شافية المسلم في الأصل لا يعاني من مشكلة تحديد الهدف، لكن من الواضح أن زحمة المشاغل اليومية والانحراف الفكري قد تسبب في أزمة العقلة التي نعيشها وتذكرها ليلاً ونهاراً. إن إحساسنا المفقود تجاه الوقت أشغلنا كثيراً بالتوافه والفراغ وما هذا سوى أعراض تفقد الناس بالإحساس بهدفهم الأسمى ورسالتهم في الحياة، وهذه أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها تصف المصطفى صلى الله عليه وسلم قائلة: من رآه، رآه غادياً رآحاً لم يضع لبنه على لبنه، ولا قصبة على قصبة، بل رُفِع له علم فشمس إليه، اليوم المضمار وغداً السباق والغاية الجنة أو النار".

عند وضوح الرؤية يتحدد الهدف، ويتحدد الهدف يتحدد المسار،  
نسببة المطوع

#### رابعاً : على مستوى عالٍ من الإنجاز والمثاليات:

تعتبر ماليزيا من أفضل الدول التي استطاعت أن تبني خطتها الاستراتيجية على رؤية واضحة. وعلى مستوى عالٍ من الإنجاز والمثاليات. ففي نهاية ١٩٨٥م وضعت لها رؤية لمدة عشر سنين من ١٩٨٥ - ١٩٩٥م وكان هدفها آنذاك أن تصبح إحدى الدول الصناعية. واستطاعت أن تحقق هذا الهدف. فارتفع معدل النمو من ١,٢% ليصل إلى ٥% ليصل إلى ٨% واستمر معدل النمو ٨% حتى ١٩٩٥م. ويعتبر هذا المعدل أكبر مما هو في العالم. وفي عام ١٩٩٤م. وضعت ماليزيا رؤية جديدة سميتها Vision 20/20 وقد جعلت هدفها أن تصبح إحدى دول العالم الأول. علماً بأنهم يعتبرون اليوم من دول العالم الثاني<sup>١١</sup>.

١١- الطريق إلى الامتياز - ١١ - ١١ - مصر



## الوحدة التدريبية الرابعة

### • الركن القيادي الثاني : الأتباع المخلصون

الأتباع هم العنصر الأساسي الذي يحدد كل القادة في كل المواقف ، الأتباع هم الخلفاء الذين يمثلون الوجه الآخر والضروري لعجلة القيادة .

• وارين بلانك .

عندها تتعرف على :

الشيء الوحيد الذي يشترك فيه معظم القادة هو وجود أتباع مخلصين . فكما أن النجار لا يستطيع أن يعمل دون مطرقة ومنشار ومسماير . كذلك القائد لا يستطيع أن يقوم بدون أعوان . معظم القادة لهم أتباع مخلصون . وهنا يترتب على القائد أن يلتزم بشروطاً وخصائص مميزة . تستلزم من الآخرين أن يتبعوه متحبين في طاعته .

هل لكل قائد أتباع؟  
القائد أولاً أم الأتباع؟  
الاتباع الناس عن القائد -  
مسؤولية القائد -  
هل كفى الصعوبة لاتباعاً أم قيادة؟  
أهمية الأتباع ودورهم -  
خصائص القيادات الوسطى .

## هل لكل قائد أتباع؟

س ١١: ما رأيك بمقولة بلانك: أن الفرق بين القائد وغيره أن القائد له أتباع مخلصون، فما صحة ذلك؟

الإنسان قد نسميه قائداً بمعنى استعداده للقيادة وتوافر الصفات القيادية لديه، ويتحول إلى قائد فعلي عندما يحصل على أتباع يسحبون وراءه وعلى منهجه، ولذلك لا نقر ما قاله بلانك بأن القائد لا يكون قائداً إلا بوجود أتباع له. ألا ترى معنا أن بعض الأنبياء عليهم السلام لم يتبعهم أحد كما جاء في حديث ابن عباس رضي الله عنهما قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: عُرِضت عليّ الأمم، فجعلل يمر النبي معه الرجل، والنبي معه الرجلان والنبي معه الرهط، والنبي ليس معه أحد". فهل بحق لنا أن نظن أن هذا النبي عليه السلام الذي لم يتبعه أحد، لم يكن قائداً؟

أليس الغيب في هؤلاء القوم الذين لم يقبلوا الهدى، واستزلهم الشيطان، وما القصور الذي كان عند هذا النبي عليه السلام والذي أدى إلى عدم أتباع الناس له؟ وهل أتباع الناس للقائد: في يد القائد؟ نقول: كلا، والأما جاءت الآيات بعكس ذلك (إنك لا تهدي من أحببت) "، (وليس عليك هداهم) "، ولذا لم يؤمن أبو جهل وأمثاله، أليس القصور فيه وليس في النبي صلى الله عليه وسلم.

(١) أخرجه البخاري برقم ٨٧٤١

(٢) سورة القصص آية ٤٦

(٣) سورة البقرة آية ٢٧١

## القائد أولاً أم الأتباع؟

س ١٢: إذاً من يوجد أولاً... القائد أم الأتباع؟ وهل الأتباع هم الذين يشكلون القائد؟

القائد من يوجد أولاً، فالقائد أحياناً هو الذي يصنع الأتباع. فهذا عمرو بن الخطاب يرى عمرو بن العاص يوماً ماشياً، فيقول فيه: ما ينبغي لعمرو أن يمشي على الأرض إلا أميراً<sup>(١)</sup>. إذا عمرو فيه مواصفات القيادة والاستعداد لها في الوقت الذي كان عمرو بن الخطاب هو الخليفة (وقبل ذلك وبعد ذلك) وإن لم يكن له أتباع في حينها.

فالقائد هو الذي يشكل الأتباع (فالقائد ينفذ ولا يتبع) وإن كان القائد براعي ظروفهم بل حتى القيم والمبادئ التي يحملونها ويزخر بهم حتى يرفعهم إلى مستواه أو مستوى المهمة.

(١) فروع عمرو وأخبارها ما كان الحكم من ١٦٠ معلماً من عمرو بن العاص الأثر الجامع ص ٤



## انطباع الناس عن القائد

س ١٣: هل يحتاج القائد إلى مراعاة انطباع الناس ؟

يؤمن الناس بشكل عام . أن للقائد دوراً أساسياً في النجاح . من حيث أن تفسير الأحداث أسهل بربطها بالأشخاص . وعدم ربط النتائج بمجموعة معقدة من الظروف والأحداث ؟ لأن الناس تشعر بارتياح أكبر عند تفسير النجاح أو الفشل بأنه نتيجة لشخص معين . هذا هو الواقع سواء وافقنا عليه أم رفضناه .

والذي يريد أن يقود عليه أن يراعي هذه النظرات لدى الناس . ويفهم ما هي انطباعات الناس وتوقعاتهم وعليه أن يتصرف وأضعا في حساباته هذه التوقعات .

ومن هنا جاء قول المصطفى صلى الله عليه وسلم لعمر بن الخطاب عندما أراد ضرب عنق عبد الله بن أبي : دعه لا يتحدث الناس أن محمداً يقتل أصحابه<sup>(١)</sup> .. ومن أعجب ما قرأنا أن أهل الكوفة شكوا لسعداً إلى عمر بن الخطاب رضي الله عنهما . فأرسل عمر إليه . فجاءه . وسمع من سعد بن أبي وقاص . لكن عمر بن الخطاب لم يكن مجرد قناعته الشخصية بسعد بن أبي وقاص . لأنه أمام شكوى من الناس . فيرسل عمر لجنة لتقصي الحقائق . تذهب هذه اللجنة لا لتسأل أعيان البلد أو خواصهم . بل تذهب هذه اللجنة لتقف في المساجد والأسواق<sup>(٢)</sup> . وقد أثبتت الدراسات أن القائد الذي لا يراعي هذه الانطباعات ستكون قدرته ضعيفة على إحداث التغييرات المطلوبة في المنظمة .

وكذلك نجد أن الصحابة الكرام كانوا يراعون هذه الانطباعات فهذا أسامة بن زيد رضي الله عنه عندما طلب أن يكلم بعض الأمراء حول أمر ضجروه منه قال : إنكم لترون إنني لا أكلمه ؟ إلا أسمعكم إنني أكلمه في السر دون أن أفتح باباً لا أكون أول من

(١) أخرجه البخاري ٦٤٨/٨ . ومسلم ١٩٩٤/٤

(٢) أخرجه مسلم برقم ٧١٢

فتحه<sup>(١)</sup>.. فهو إذا يحافظ على هبة الأمير وانطباع الناس عنه. فعلى كل قائد أن ينتبه لتصرفاته أمام الناس حتى لا يفقد احترامهم له، ولا يخل بانطباعاتهم عنه.

س١٤: وما أثر الانطباع في نظرية الأتباع للقائد؟

كل إنسان تقريباً له تصورته الخاص عن القيادة، وبالتالي توقعاته عن القائد. بل حتى تخيله لشكل القائد وتصرفاته.

وتشير الدراسات أن الناس يعتمدون كثيراً على هذه التصورات في تحديد نجاح المنظمة أو إعطاء انطباعهم الأول عن مدى فرصة نجاح شخص ما في قيادتهم.

ولذلك يحكم الكثير من الناس على أداء قائدهم بناءً على تصرفاته وشكله وكلامه وحركاته أكثر من نظرتهم إلى نتائجه وأدائه.

وأحد الأسباب التي تؤدي إلى هذا الحكم المستعجل هي أن النتائج تأخذ وقتاً طويلاً حتى تظهر إلى أرض الواقع وبالتالي بلجاً الناس إلى الانطباعات لتشكيل حكم سريع على القائد وفعاليتته. فإذا توافقت حقيقة القائد مع الصورة التي في أذهانهم فعندها يعطونه الثقة ويتبعونه، والإسلام بראعي مثل هذه النظرة (فهي طبيعة إنسانية) ولذلك كان النبي صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين يختارون السفراء من بين الصحابة أصحاب الشكل الجميل أو الطول والمظهر الحسن. كإرسال المصطفى صلى الله عليه وسلم دحية الكلبي إلى هرقل. بينما أثبت التاريخ أن أشخاصاً لبسوا بهذه المواصفات هم من الغادة الأعداء كأبي بكر، وعمر بن الخطاب رضي الله عنهما.

## مسؤولية القائد

س ١٥: هل يلزم أن يكون القائد هو المسؤول ؟

كلا: فالقيادة تحريك الناس نحو الهدف . وبالتالي فقد يحرك الناس أحد الجنود في وقت حاسم : وقد يبادر للقيادة شخص بسلامته ويتبعه الناس . وعلينا أن نلغي مفهوم أن القيادة مركز تنظيمي أو وظيفي . بل كل إنسان يمكنه أن يصبح قائداً في الظروف المناسب كما فعل خالد بن الوليد في غزوة أحد . قبل إسلامه . عندما استغل فرصة انسحاب الرماة من الجبل . فحضر فوات المسلمين من الخلف وطوفهم بفرسانه . دون أن ينتظر أو امر فائده . وكما فعل ثابت بن أرقم في غزوة مؤتة عندما أخذ الراية ودفعها إلى خالد بن الوليد .

س ١٦: هل القائد هو السبب الرئيسي في نجاح أو فشل المنظمات ؟

من طبيعة البشر محاولة ربط الأحداث — ولهم بأسباب محددة . حيث أن ذلك يساعد هم في تفسير هذه الأحداث واستقراء المستقبل كذلك . ومن الطبيعة البشرية كذلك تبسيط الأمور المعقدة كمحاولة ربط النجاح أو الفشل بالقائد فقط بدلاً من النظر إلى مجموع العوامل المحيطة والتي مجموعها أدت إلى النجاح أو الفشل . وبالتالي يستحق القائد المدح إذا نجحت المنظمة التي يقودها " حتى لو كان النجاح سببه ظروف خارجية أو خطوات اتخذها من سبقه وجاء الآن وقت إثمارها " وكذلك الحال بالنسبة للوم على الفشل .

فمعظم الأتباع نظرهم محدود وخليطهم للأمور سطحي وبالتالي يكون هذا التفسير هو الأبسط لديهم: وكذلك يساهم الأتباع في تعميق هذه النظرة عندما يتسبون النجاح إلى أنفسهم والفشل لغيرهم . بينما الإسلام يأمر القائد بالتواضع . ويذكره دوماً

بأهمية كل فرد في الجماعة حتى الخفي إذا غاب لم يقتقد . وهذا مسلمة بن عبد الملك عندما حاصر حصناً فندب الناس إلى نقب - أي فتحه في جدار الحصن - منه . فما دخله أحد فجاء رجل من عرض الجيش . فدخل ففتح له الله عليهم . فنادى مسلمة : أين صاحب النقب ؟ فما جاء أحد . فنادى : إني أمرت الإذن بإدخاله بأي ساعة يأتي . فعزمت عليه ألا جاء ... فجاء رجل فقال : استأذن لي على الأمير . فقال له : أنت صاحب النقب ؟ قال : أنا أخبركم عنه . فأتى مسلمة ، فأخبره عنه . فأذن له . فقال له : إن صاحب النقب يأخذ عليكم ثلاثاً :

♦ ألا تسودوا اسمه في صحيفة إلى الخليفة .

♦ ولا تأمروا له بشيء .

♦ ولا تسألوه من هو ؟ قال : فذلك له . قال : أنا هو أفكان مسلمة لا يصلي بعدما صلاة إلا قال : اللهم اجعلني مع صاحب النقب .<sup>(١)</sup>

فالإسلام لا يهتم بالشكليات فرب أشعث أغبر ذي طمرين لا يؤبه له . لو أقسم على الله لأبره .<sup>(٢)</sup> ويذكر الأفراد دوماً أن النصر من عند الله تعالى . وأنه لا يجوز التوكل على سواه . كما أن الأفراد قد يكونون هم أو القائد أو كلاهما السبب في النجاح أو الفشل كما حدث في غزوة أحد . ومعركة الجسر .

(١) تلامذ من كتب تكبر لتمامها من ١١-١٢ .

(٢) الترمذي رقم ٢٥٤٦ وقال حسن صحيح وصححه الشيخ العلامة الألباني رحمه الله في صحيح الجامع ٤١١٩ .

هل كان الصحابة أتباعاً أم قادة؟

س ١٧: هل أخرج صلى الله عليه وسلم جنوداً أم قادة؟

الذي يظهر لنا أن الإسلام منهج ميني على العقيدة والقيم فهو يوجه الإنسان إلى حقيقة الحياة والعقيدة السليمة والسلوك القويم. أما القيادة فهي قدرة شخصية لدى الإنسان بغض النظر عن ذلك ولأننا نعلم أن هذا سيُشكل على بعض الناس دعونا نفصل في ذلك:

## الرواحل القيادية

يقول النبي صلى الله عليه وسلم: **إنما الناس كالإبل المائة لا تكاد تجد فيها راحلة**<sup>(١)</sup> والراحلة هي الناقة القوية سريعة السير. لا جدها إلا قليلة في الإبل. وكذلك العنصر القيادي في الناس. لا تجد النيمه الشجاع الدؤوب ذا الفطرة السليمة إلا بحدود ١% بغض النظر عن دينهم. فلم يقل صلى الله عليه وسلم "ما عدا المسلمين" إنما "الناس".

وَجَدَ الْقَنُوطُ إِلَى الرِّجَالِ سَبِيلَهُ      وَإِلَيْكَ لَمْ يَجِدِ الْقَنُوطُ سَبِيلًا  
وَلَرَبِّ فَرْدٍ فِي سَمَوَاتِهِ      وَعَلَوُهُ خَلْقًا يُعَادِلُ جِبَلًا

وبالنظر العميق إلى السيرة النبوية الشريفة نجد أن عدد الصحابة رضوان الله عليهم الذين بقي لهم ذكر في التاريخ (أو في نقل الحديث) هو حوالي ألفان وخمسمائة فقط بينما الذين حضروا حجة الوداع يزيدون على مئة ألف. ولقد أن أعداداً كبيرة منهم قد ارتدوا عن الإسلام. وإذا النزمنا بالتعريف الدقيق للصحابي هو: من التقى بالنبي صلى الله عليه وسلم وآمن به. ولم يتخلل إيمانه ردة. فنجد أن هذه الأعداد الكبيرة من الناس لا ينطبق عليها تعريف الصحابي. ومن هنا نستطيع أن نقول عنهم أنهم كانوا جنوداً وأتباعاً (وإن كان بعضهم برز قائداً فيما بعد).

(١) صحيح البخاري رقم ٦٤٨٨.

كما نجد من بين الذين ارتدوا من كان قائداً قبل إسلامه وأثناء رده ، وبعد عودته للإسلام  
 كأمثال : عمرو بن معدى كرب . وطلحة الأسدي وغيرهم .  
 ونجد كذلك أن بعض الصحابة الذين هم من أفضل المؤمنين كأبي فر رضي الله عنه لا  
 ينطبق عليه تعريف القيادة ، حيث لم يكن له أتباع أو جنود . لا قبل إسلامه ولا أثناء حياة  
 النبي صلى الله عليه وسلم ولا في عصر الخلفاء الراشدين مصداقاً لقول النبي صلى  
 الله عليه وسلم في غزوة تبوك : يرحم الله أبا فر عثشي وحده ويموت وحده ويبعث  
 وحده<sup>(١)</sup> . إلى أن مات رضي الله عنه في زمن الخليفة عثمان بن عفان رضي الله عنه .  
 وسيمر علينا كيف كانت لديه القدرة على الدعوة وهداية الناس . فقد أسلمت على يده  
 قبيلة غفار . ولا بد أن لا نخلط بين هذا وبين قدرته على القيادة . فهما أمران مختلفان .  
 فهناك من يحسن الدعوة ولا يحسن القيادة . وقد نص النبي صلى الله عليه وسلم على  
 عدم قدرة أبي ذر على القيادة أبداً : يا أبا ذر إني أراك ضعيفاً . وإني أحب لك ما أحب  
 لنفسي . لا تأمرن على اثنين<sup>(٢)</sup> .

### ثلاثية قيادية

من كل ذلك نخلص إلى أن النبي صلى الله عليه وسلم أخرج قيادة وأخرج جنوداً ، كما  
 نستطيع تقسيم المسلمين آنذاك إلى ثلاثة أصناف :  
**الصنف الأول** : الذين توافرت لديهم القدرات القيادية قبل إسلامهم . واستمرت لديهم  
 هذه القدرات وساهم الإسلام في صقلها وتوجيهها وتهذيبها مثل : عمر بن الخطاب -  
 خالد بن الوليد - عمرو بن العاص - عكرمة بن أبي جهل - معاوية بن أبي سفيان -  
 عبد الله بن أبي السرح . رضوان الله عليهم جميعاً .

(١) رسل حول الرسول ص ٧٨

(٢) أخرجه مسلم برقم ١٨١٦

الصف الثاني: الذين لم تنوافر لديهم هذه القدرات القيادية وكبروا على ذلك ثم أسلموا. لم يصنع الإسلام منهم قيادة. بل وجههم إلى ما يحسنون مثل: الدعوة أو العلم أو المجالات الأخرى التي أبدعوا بها. مثل: أبي ثررضي الله عنه.

الصف الثالث: الذين ولدوا ونشأوا في الإسلام. وهم أصناف ثلاث:

أولاً: منهم من احتك بالبيئة الإسلامية الصافية (وخاصة في مدينة النبي صلى الله عليه وسلم ويتعامل مباشرة معه) فأكثرهم صار من القادة في المستقبل. حين انتشرت الفتوحات وتوزعوا في البلاد المختلفة وصار أكثرهم زعماء فيها، كالحسن - والحسين - وابن الزبير. رضي الله عنهم وإن كان بعضهم لم يبرز كقائد وإنما كعالم أو داعية أو نحو ذلك مثل: ابن عباس رضي الله عنه.

ثانياً: ومنهم من لم يحتك بهذه البيئة الصافية. بل أسلم ولم يلتق بالنبي صلى الله عليه وسلم والتقى به صلى الله عليه وسلم مرة أو مرتين مثلاً. ولكن ظل معظم التأثير والتشكيل الذي احتك به. هو في بيئته الخاصة (القبيلة - العائلة - الأصحاب) وأكثر هؤلاء لم يبرز كقائد ولا كعالم أو داعية. بل إن أكثرهم ارتد عن الإسلام كما رأينا عند وفاة النبي صلى الله عليه وسلم. وصار هؤلاء أتباعاً لأهلهم وقبائلهم. وإن كان منهم من تبت وبرز في القيادة أو العلم أو الدعوة. مثل سعيد بن المسيب رحمه الله حيث برز كعالم.

ثالثاً: ومنهم من كان ضمن بيئة أمطته فرصة للتدريب والصف القيادي (كأبناء الزعماء وشيوخ القبائل) أو صنع من قبل أهل كقائد منذ نعومة أظفاره. ومن ثم استطاع الدعاة والعلماء التأثير عليه وغرس الإيمان والعقيدة والخلق الحسن فيه. فبرز لاحقاً كأحد القادة الإسلاميين الأفاضل مثل عصرين عبد العزيز وعبد الملك بن مروان.

إذا النبي صلى الله عليه وسلم صنع قيادة كثيرين من الذين كانت لديهم القدرات القيادية أصلاً، والتي حصلوا عليها من أيام طفولتهم الأولى نتيجة للبيئة التي احتكوا بها فصفلتهم وهذبتهم ووجهتهم. ولكن الذي لم تكن لديه هذه القدرات أصلاً لم يتغير إلى قائد في الغالب، وإنما إلى ما يحسن. وأما الذين رباهم النبي صلى الله عليه وسلم مباشرة وصنع شخصياتهم منذ طفولتهم فأكثرهم صار قائداً بارزاً.

أما الذين رباهم النبي صلى الله عليه وسلم منذ طفولتهم فأكثرتهم فصار قائداً بارزاً.

أما الذين رباهم النبي صلى الله عليه وسلم منذ طفولتهم فأكثرتهم فصار قائداً بارزاً.

أما الذين رباهم النبي صلى الله عليه وسلم منذ طفولتهم فأكثرتهم فصار قائداً بارزاً.

أما الذين رباهم النبي صلى الله عليه وسلم منذ طفولتهم فأكثرتهم فصار قائداً بارزاً.



## قيمة الأتباع ودورهم

س١٨: ما شروط الجندي القائد؟ وما أسس التعامل بين القادة (بين القائد والقائد)؟

لا تميز لقائد دون أتباع مميزين. وهذه السنة مغفولة، والتي بسببها نسبت الجهود إلى الذوات الفردية. فأصبح الأتباع لا قيمة لهم إلا خدمة مديرهم، فشخص مخصص لإنهاء المشكلات المرورية. وفرد يتابع التدريس لأنائه وهو لا يتفاضون ثمناً تقديراً. بل يتفاضون شيئاً عينياً يتمثل في التفاضل عن مخالفت معينة يرتكبونها في العمل. فتشيع أجواء المحسوبيات.

ونسبنا سنة التدقيق والاختيار التي أطلقها أحد الولاة قائلاً: انصفونا يا معاشر الرعية. تريدون منا أن نسير فيكم سيرة أبي بكر وعمر رضي الله عنهما. ولا تسيرون فينا ولا في أنفسكم بسيرة رعية أبي بكر وعمر!"

Yes sir

إن المؤسسات في أغلب الأحيان تمارس نظاماً إدارياً مركزياً لا يهتم بالأتباع ذوي الكفاءات العالية. والأشخاص في المراكز العليا يلجأون إلى توظيف من هم أقل منهم كفاءة خشية أن يسحبوا عليهم النفوذ من داخل المؤسسة. والكلمة التي يتقنوها (Yes sir) عندها تكون قد خرجت وبشكل يميز أتباعاً إمعان، ورعاعاً لا يحسنون شيئاً. ولا يظهرون جلياً وقت الأزمات. مما يؤثر سلباً على الإنتاج.

وافق.. أو نافي.. أو فارق.

جملة خد من إبداء وجهة النظر لو خالفت المسؤول. جملة تشعربأجواء كبت عميقة. مما يؤثر سلباً على الكل. وهذا بسبب التعود على الطاعة العمياء. وقدماً قال والتر لبيمان من اعتاد الطاعة العمياء لا يمكن أن يُقنع الآخرين أن يطيعوه.

## عقول للبيع لعدم التفرغ

عقولهم مؤجرة لقائدهم . والعجيب أننا نفتخر بهم ونحبههم حباً مزيفاً . حتى على مستوى الأسرة . فكم من أب وبإسم الطاعة يُلَقِّن أبناءه حقن الطلبات والإجراءات دون وعي أو تفكير .

حتى إن بعض الدعاة يحدد لتلاميذه : ماذا يقرأ؟ وكيف يقرأ؟ ومتى يقرأ؟ نحن دورنا يكمن في وضع الفرد في إطار من يستطيع من خلاله التحرك والانطلاق . ولذلك نجد النبي صلى الله عليه وسلم يؤكد على هذا المعنى . فعن علي بن أبي طالب رضي الله عنه قال : بعث النبي صلى الله عليه وسلم عليه وسلم سرية . واستعمل عليهم رجلاً من الأنصار . وأمرهم أن يطيعوه ، فغضب فقال : أليس أمركم رسول الله صلى الله عليه وسلم أن تطيعوني؟ قالوا : بلى . قال : فأجمعوا خطباً . فجمعوا . قال : أوقدوا ناراً فأوقدوها فقال : ادخلوها . فهموا . وجعل بعضهم يمسك بعضاً . ويقولون : فررنا إلى النبي صلى الله عليه وسلم من النار . فما زالوا حتى خمدت النار . فسكن غضبه . فبلغ النبي صلى الله عليه وسلم فقال : لو دخلوها ما خرجوا منها إلى يوم القيامة الطاعة في المعروف<sup>(1)</sup> .

والقرآن ينتقد أهل مصر في زمن فرعون الذين اتبعوه دون تفكير (فاستخف قومه فأطاعوه)<sup>(2)</sup> .

## ثلاثية الشروط

أولاً - عليهم أن يتفكروا في منهج القائد وتوجيهاته وأوامره ويحالموها ليتأكدوا من

111 المرجع السابق 17/8 و19 و20 رقم 1810

112 صورة الزخرف . قيد 24

توافقها مع القيم والمبادئ الصحيحة وعندئذ يتبعونه ولا أدل على ذلك من موقف عمر بن الخطاب مع النبي صلى الله عليه وسلم في صلح الخديبية فقال عمر: أئست نبي الله حقاً قال: بلى؟ قلت: أئسنا على الحق. وعدونا على الباطل؟ قال: بلى. فقلت: علام نعطي الدنيا في ديننا إذا<sup>١١</sup>. ونرجع ولما يحكم الله بيننا وبين أعدائنا؟ فقال صلى الله عليه وسلم: إني رسول الله. وهو ناصري. ولست أعصيه؛ ثم علم أنه الحق<sup>١٢</sup>.

ثانياً: عليهم تصحيح مسار القائد إن انحرف عن الرؤية أو القيم أو المبادئ. فهذا عمر بن الخطاب رضي الله عنه بعد أن يبيع بالخلافة خطب قائلاً: إن أحسنتم فأعينوني. وإن أخطأت فقوموني. فقام له رجل وقال: سنقومك بسيو فنا هذه يا عمر. فقال له عمر: الحمد لله الذي جعل في أمة عمر من يقوم أعوجاجه بالسيف<sup>١٣</sup>. وقام رجل وقال لعمر بن الخطاب، اتق الله يا عمر. وأكثر عليه. فقال له قائل: أسكت فقد أكثرت على أمير المؤمنين؛ فقال عمر: دع. لا خير فيهم إن لم يقولوا لنا. ولا خير فينا إن لم نقبل<sup>١٤</sup>.

أسطورة حديثة..... اتبع القائد

بينما كان موكب استعراضي يعبر أحد شوارع الضاحية. ارتفع صوت من بين الجمهور الغفير صائحاً: انتبهوا أيها الحمقى لقد ضللتكم الطريق. وطريقكم هذا لا يؤدي إلى شيء سوى السراب والخطر. توقف الركب. وفزع الناس: لكن كيف يكون ذلك؟

(١١) راجع لواء ٢٩٤/٢.

(١٢) رسائل فتاوى الدعوة ص ١١١.

(١٣) هل نلد لنا الأتھام من أبناء المسلمین شیوياً، بعمر بن الخطاب ص ٤٨.

تطلعوا إلى المقدمة بنظرة واحدة، وإذا بقائدهم يشق طريقه نحو الأمام في فخر وكبرياء . فقالوا : لا شك في أنه يسير في الاتجاه الصحيح . فها هو يمشي شامخاً مرفوع الرأس ..... إنه حقاً يسير في الاتجاه الصحيح ..... وانطلقوا وراءه بحماسة ، لكن القائد توقف ، وبدت على وجهه ملامح القزع . فالتفت وراءه يسأل نفسه : هل أنا في حلم أم في واقع ؟ لا شك أنني أسير في الاتجاه الصحيح فها هي الأعداد الهائلة من الناس تتبعني ولا يمكن إلا أن أكون على الطريق القويم ، وانطلق في مسيرته ..... نحو الهاوية <sup>(١١)</sup>

ثالثاً : عليهم المبادرة لاتخاذ الإجراءات الصحيحة . وعدم انتظار الأوامر فقط . وذلك بناء على قويمهم للمنهج والخطة والرؤية والقيم فهذا أسس بنى النضر في غزوة أحد . مريم قوم من المسلمين . قد ألقوا بأيديهم . فقال : ما تنتظرون ؟ فقالوا : قتل رسول الله عليه وسلم . فقال : ما تصنعون في الحياة بعده ؟ قوموا فموتوا على ما مات عليه <sup>(١٢)</sup> .

وكما فعل سهيل بن عمرو عندما قام في مكة خطيباً عند وفاة رسول الله عليه وسلم ينحوا من خطبة الصديق بالمدينة ، فسكنهم وعظم الإسلام في قلوبهم <sup>(١٣)</sup> .

تأملوا كيف يمشي القائد في المقدمة بنظرة واحدة، وإذا بقائدهم يشق طريقه نحو الأمام في فخر وكبرياء . فقالوا : لا شك في أنه يسير في الاتجاه الصحيح . فها هو يمشي شامخاً مرفوع الرأس ..... إنه حقاً يسير في الاتجاه الصحيح ..... وانطلقوا وراءه بحماسة ، لكن القائد توقف ، وبدت على وجهه ملامح القزع . فالتفت وراءه يسأل نفسه : هل أنا في حلم أم في واقع ؟ لا شك أنني أسير في الاتجاه الصحيح فها هي الأعداد الهائلة من الناس تتبعني ولا يمكن إلا أن أكون على الطريق القويم ، وانطلق في مسيرته ..... نحو الهاوية <sup>(١١)</sup>

(١١) دليل التدريب القيادي ص ٦٠

(١٢) زاد القاد ١٩٨٣

(١٣) منبر اعلام النبلاء ١٩٤٦

## خصائص القيادات الوسطى

القيادة مستويات ودرجات . ففي العمل السياسي الإسلامي الأول . هناك الخليفة مثلاً عصر ووليه الوالي على أحد البلاد معاوية وخنه العمال سعيد بن عامر على المدن كما كانوا يسمونهم ... وهكذا هؤلاء جميعاً قادة ولكنهم درجات فكل منهم قائد بالنسبة لمن خته وتابع لمن فوقه . ونرى ذلك في العمل السياسي أو الإداري اليوم كذلك . فدور كل منهم أن يحرك من خته إلى الهدف المشترك ودور كل منهم في النهاية أن يتبع من فوقه ولكن وبحكم أن هؤلاء بطبيعتهم قادة وليسوا جنوداً وحسب . فمعناه أن لدى هؤلاء القدرات القيادية والوعي والفهم . ما يجعل التعامل معهم من قبل قائدهم خاصاً ويختلف عن التعامل عن باقي الأتباع . شعارهم في ذلك : القائد الناجح هو الذي يحيط نفسه بقيادة .

ومن أبرز هذه الخصوصيات في التعامل مع القائد ما يلي :

أولاً : التأكد من اقتناعهم وإعطائهم فرصة أكبر للحوار وإبداء الرأي والتقاش . بل حتى الاعتراض وتعديل المسار ، وهذا الحجاب بين المنذر قبيل غزوة بدر . قال : يارسول الله . أرايت هذا المنزل . أمنزلاً أنزلك الله ليس لنا أن نتقدمه . ولا نتأخر عنه . أم هو الرأي والحرب والمكيدة؟ قال : بل هو الرأي والحرب والمكيدة . فقال : يارسول الله . فإن هذا ليس بمنزل . فانهض بالناس . حتى تأتي أدنى ماء من القوم . فننزله . ثم نغور ما وراءه من القلب . ثم نبني عليه حوضاً فنصلوه ماء ثم نقاتل القوم . فنشرب ولا يشربون . فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : لقد أشرت بالرأي "

يقول فولتير "مفكر فرنسي" : قد اختلف معك في الرأي . ولكني أدفع عمري لتقول رأيك .

(١١) ذكره الخليل بن أحمد في ترجمة الحبيب بن النضر وذكره ابن هشام . فبذل أن القبر مرين من عدة طرق . نسخة من التاريخ الإسلامي مؤلفه

ثانياً : إعطاؤهم مكانة خاصة لا تمنح لغيرهم كمناصب معينة أو المشاركة في دائرة خاصة باتخاذ القرار ( أهل الحل والعقد ) : كما فعل عمر بن الخطاب عندما حدد مجموعة الشورى في ستة أشخاص .

وكان ذلك عند مقتله رضي الله عنه . وهم : عثمان بن عفان – علي بن أبي طالب – طلحة بن عبيد الله – الزبير بن العوام – سعد بن أبي وقاص – عبد الرحمن بن عوف .

ثالثاً : منحهم حرية كبيرة في التصرف وتوفير صلاحيات واسعة لهم . لأداء عملهم مع التوجيه والإرشاد والمتابعة ، فهذا النبي صلى الله عليه وسلم عندما بعث معاذاً إلى اليمن فقال له : كيف تقضي إذا عرض لك قضاء ؟ قال : أقضي بكتاب الله . قال : فإن لم تجد في كتاب الله ؟ قال : فبسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم . قال : فإن لم تجد في سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم ولا في كتاب الله ؟ قال أجتهد رأيي ولا آلو ، فضرب رسول الله صلى الله عليه وسلم صدره وقال : الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله لما يرضي رسول الله <sup>(١)</sup> .

رابعاً : خصهم ببعض القضايا والأسرار . أو التعامل الشخصي معهم ، أو منحهم المزايا التي تظهر خصوصيتهم عن غيرهم : مثل ما فعل صلى الله عليه وسلم في استشارة أسامة بن زيد وعلي بن أبي طالب رضي الله عنهما . في قضية خطيرة وخاصة . في حادثة الإفك . فقال أسامة بن زيد رضي الله عنه للرسول صلى الله

(١) أخرجه أبو داود برقم (١٣١٩٩) وأحمد (١١٠٨٤) والترمذي (١١٦٨) قال ابن القيم إسناده متصل بريده معروف بثلاثة أقطار أعلام

الزوقين ١- ٢٢٦ - وضعه الإمام الألباني في الأحاديث الضعيفة ٨٨١

عليه وسلم: هم أهلك ولا تعلم إلا خيراً<sup>(١١)</sup>. والتعامل الشخصي المباشر مع أبي بكر وعمر رضي الله عنهما. وما فعله صلى الله عليه وسلم في تقسيم الغنائم يوم حنين عندما خص الأقرع بن حابس مائة من الإبل. وكذلك عيينة.

خامساً: التجاوز عن أخطائهم الصغيرة عند مقارنتها بمزايدهم أو عطائهم وخدماتهم، كما فعل صلى الله عليه وسلم مع حاطب بن أبي بلتعة عندما أراد عمر ضرب عنقه فقال صلى الله عليه وسلم: إنه شهد بدرًا... وما يدريك يا عمر! لعل الله قد أطلع على أهل بدر، فقال: اعملوا ما شئتم، فقد غفرت لكم<sup>(١٢)</sup>. وعندما رفع صلى الله عليه وسلم يديه قائلاً: اللهم إني أبرأ إليك مما صنع خالد - مرتين<sup>(١٣)</sup>. وما حدث من عمر بن الخطاب في قضية القبطي الذي ضربه ابن عمرو بن العاص فإن عمر بن الخطاب لم يعزل عمرو بل أعاده لمنصبه.

## ثمانيات الوصفات القاتلة

هذه خلاصة مميزة لقتل معنويات أي قائد:

- ١- اجعله في إطار روتين جامد وأجواء كئيبة.
- ٢- علمه هزة الرأس بدون تفكير.
- ٣- علمه إذابة شخصيته بمادة النسخ الكربونية.
- ٤- اجعل أهدافه غير واقعية.
- ٥- تعامل معه كألة.
- ٦- لا تلتفت إليه. وأعجزه عن حل مشكلاته.

(١١) رواه مسلم رقم ٧٧٠

(١٢) لفرحة ابن هشام ٣٩٨/١ بلائحه. وأخرجه البخاري ١٣٧٧/٧ وصالح ٢١٩١ النظرية للغة ٢٩٨٢

(١٣) لفرحة البخاري ٤١٨/٨

٧- أنسب مجاحه إلى غيره .

٨- امكث في منصبك وحارب من أجله .

هذه وصفة سريعة ومميزة لقتل أي قائد .

### جيش الأسود

كثيراً ما نحب التعامل مع الأتباع بطريقة : أنا أحصل على مرتبي لكي أفكر وأنت تحصل على مرتبك لكي تعمل . هنا نخسر كثيراً من الكفاءات والطاقات تحت شعارات ظاهرها الرحمة وباطنها يتضمن الإبعاد .

ممثلين شعار الرئيس الأمريكي السابق كيندي الذي قال : لا نريد أن نكون كقائد الثورة الفرنسية الذي قال : إذا انطلق أبناء شعبي فعلي أن أتعرف على اتجاه سيرهم كي أقودهم إلى حيث يرغبون الذهاب .

إن الهدف من التربية الإسلامية هي إخراج قادة . ولكنهم منضبطون أي مطيعون وفست التنفيذ والأمر . وأصحاب رأي واستقلالية . القائد كما قال مونتكموري : القائد يجب أن يكون خادماً للحقيقة . وأن تكون هذه الحقيقة لغرض عام يُقصد به النفع العام . ويروض نفسه على ذلك . حتى تكون له ملكة نفسية من شأنها أن توحي للآخرين أن يتبعوه . وإن الاختيار الأمثل للقائد هو أن يترك وراءه رجالاً آخرين لديهم العقيدة والرغبة للاستمرار بعده .

إذا لا نقول كما قال نابليون : جيش من الأرناب يقودهم أسد أفضل من جيش من الأسود يقودهم أرنب . بل نقول الأفضل من ذلك ، جيش من الأسود يقودهم أسد .



Handwritten text in Urdu script, likely bleed-through from the reverse side of the page. The text is mostly illegible due to fading and the watermark.

www.alkottob.com

# مناجاة القارئ

## الوحدة التدريبية الخامسة

### الركن القيادي الثالث: التشجيع والتحفيز

من المهم إدراك أن المعارك إنها تريح قبل كل شيء، في أحنده الرجال .

مونتغمري

عندها تتعرف على:

التحفيز اليوم أصبح فناً يدرس ويُعلم ولم يعد قضية ترتبط بالمواي الطيبة والاحتساب فقط.

أصبح الإنسان يعيش في أجواء مكهّرية: فالتحفيز معدوم. وإن وجد فلا يقل عن شهادة شكر لا تسوى شيئاً. ولربما تُرسل عن طريق البريد. ولا تشبع رغبات نفسه. الكلمة اليوم سحر. وجمالها هو استخدامها في إلهاب المشاعر.

حقيقة التحفيز

المفتاح المناسب

نظريات التحفيز

خماسية التحفيز 5Es

هذا السؤال الذي تختلف إجابته من شخص لآخر . فبناء على اختلاف التعريف يختلف أسلوب كل شخص في تحفيز موظفيه . ولكن في النهاية نتفق على أن التحفيز هو: وصول العاملين في مؤسسة ما إلى حالة الشغف والتلهم والسرور بأعمالهم . أي تحريك العاملين لأداء العمل ذاتياً . والتحفيز يأتي من أعماق النفس . وعملية التحفيز من أهم أركان صناعة القائد وعلى قدر لجأحك في تحفيز الآخرين . ستكسب احترامهم . وثقتهم وحبهم وولاءهم وإنتاجهم .

المهمة الأساسية للقائد الناجح ، هي المساعدة والإحتضان واكتشاف القدرات والحفاظ على عليها وتسخيرها لمصلحة الفرد أولاً ثم مصلحة العسل ثانياً .

س٢٠: ما نظريات التحفيز الحديثة ؟ وما يميز القائد المسلم في ذلك ؟

هناك العديد من النظريات الحديثة لتحفيز الأتباع . ولكن أفضلها في ظننا ما أحتوى على الموصفات التالية :

أولاً : توضيح الرؤية البعيدة واقتناعهم بها .

ثانياً : توضيح الهدف ومساعدتهم في فهمه وتشكيله ؛ وبورهم في تحقيقه .

ثالثاً : مشاركتهم ومشاورتهم في القرارات التي تؤثر عليهم . وإعلامهم بتطور الأحداث

رابعاً : احترامهم وتقديرهم ومراعاة احتياجاتهم . والانفتاح معهم .

خامساً : إعطائهم صلاحيات واسعة لأداء المهام المكلفين بها . والثقة بهم عند الأداء أي

جعل المنفذ مسؤولاً عن نتائجه .

سادساً : أن يكون القائد قدوة لهم . صادقاً معهم . خلوقاً وعادلاً في تعامله مع من

حواله ومتواضعاً بينهم .

سابعاً : تحويل نشاط ضعف الأفراد إلى نقاط قوة .

## المفتاح المناسب

تفاوتت طبيعة الأفراد من حيث استجابتهم إلى العوامل التي تؤثر على حافظتهم أو دافعيتهم للعمل. من فرد لآخر. ومن مؤسسة لأخرى. فبعض الموظفين يمكن حفزهم عن طريق الألقاب المهنية لأن فيها تحفيز دائم. وبعضهم عن طريق إلهاب الحماس بالرؤيا المستقبلية..... وهكذا. فالقيادة هي: تحريك الناس نحو الهدف. والقائد الفعال من يُحسن عملية التحريك. باستعمال المفتاح المناسب للاتباع. ولذلك لجّد النبي صلى الله عليه وسلم بوجه كل شخص من الصحابة إلى ما يناسبه من مهارات وقدرات. وذلك من خلال معرفة المفتاح المناسب له. فيقول صلى الله عليه وسلم: أرحم أمتي بأمتي أبو بكر. وأشدهم في أمر الله عمر. وأشدّهم حياء عثمان. وأقضاهم علي. وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل. وأقربهم زيد بن ثابت. وأقربهم أبي بن كعب. ولكل قوم أمين وأمين هذه الأمة أبو عبيده بن الجراح<sup>(١١)</sup>.

ويستعمل صلى الله عليه وسلم مع كل شخص ما يناسبه من عوامل التحفيز. حتى أنه استعمل الحوافز المادية مع بعضهم كما جاء في توزيع غنائم حنين. واستعمل الحوافز المعنوية كما ذكر مع جعفر بن أبي طالب فقال: ما أدري بأيهما أنا أفرح بفتح خيبر أم بقدوم جعفر<sup>(١٢)</sup>. واستعمال الفخر والشهرة مع أبي سفيان في فتح مكة. فقال: من دخل دار أبي سفيان فهو آمن<sup>(١٣)</sup>. وحتى عندما اضطر للعقاب استعمل الأسلوب الذي لا يستفز الشخص المعاقب للثأر: عندما عزل سعد بن عباد يوم فتح مكة. وعين مكانه ابنه قيساً<sup>(١٤)</sup>.

(١١) رواه الترمذي رقم ٣٧٩٢ و٣٧٩١ وقال: هذا حديث حسن صحيح.

(١٢) أخرجه الحاكم برقم ٤١١٩ وقال: هذا حديث صحيح الإسناد ولم يخرجاه وسكت عنه الحفاظ ابن حجر في الفتح ٤١/١١ وقال الهيثمي: رواه الطبراني مرسلاً. برقمه رجال الصحيح ٢٧١٩.

(١٣) البخاري ٦/٨ نقلاً من زاد المعاد ٤٠٤٢.

(١٤) البخاري رقم ٤٨٠.

## نظريات التحفيز

هناك العديد من النظريات التي حاولت أن تفسر الدوافع التي تدفع الإنسان إلى العمل والإنتاج . ومن النظريات ...

### أولاً : نظرية الاحتياجات الإنسانية Maslow :

وتقوم هذه النظرية على أن السلوك يتحرك بسبب وجود حاجات خمسة وهي : ( تحقيق الذات - التقدير - الاجتماعية - الأمن والسلامة - الفيزيولوجية ) وهي غير متباعدة . فعند إشباع بعضها يتدفع الفرد إلى إشباع أخرى أعلى منها ، إذ أن حاجات الإنسان قدت في تسلسل هرمي . ويمكن أن نقول أن هرم Maslow يمكن أن يكون أداة مفيدة للمشرفين لتحليل مصادر الدوافع ومشكلاتها على أن يكونوا حذرين في أخذ الفروق الفردية بعين الاعتبار . وأن يكونوا على يقين بأن الحلول المقترحة لإشباع حاجات معينة تختلف بين الأشخاص .

### ثانياً : نظرية التوازن Covey :

والتي لخصت في أربعة احتياجات ( الروح - الجسد - العقل - العاطفة ) . ويؤكد على ضرورة إحداث التوازن في تلبية احتياجات هذه المراكز الأربعة تحت شعار : أن أعيش . وأحب . وأتعلم . وأترك ورائي أثراً طيباً .

والمفتاح الأساسي لإشباع هذه الحاجات هو : التوازن والتفاعل وإعطاء كل ذي حق حقه . ويؤكد Covey أن الإنسان يملك قدرات أربع : ( إدراك الذات "قوة الشخصية" - الضمير الحي "قوة الإيمان" - الإدارة المستقلة "قوة الاستجابة" - الخيال المبدع "قوة العقل" ) . ويؤكد أن التوازن المطلوب ليس فقط بين الحاجات الأربع . وإنما أيضاً بين القدرات الأربع للإنسان . وأن نظام الحوافز في أي مؤسسة خاصة أو عامة لا بد أن يراعي تحقيق هذا التوازن المنشود من أجل تحقيق قدر كبير من الدافعية والتحفيز . وبالتالي مستوى عالٍ من الأداء والإنتاجية .

## خماسية التحفيز 5 E's :

وهي من أحمل النظريات، والتي بها ترفع الهمم وتجدد الطاقات وتلهب المشاعر:

التحليل القيادي	الاستراتيجيات	المتاح
<p>رؤية مقجرة للطاقات، وهي فلسفة ومنهج واضح وصورة للمستقبل. تستقر في القلب فتكون باعثاً ومحركاً يستحق بالفعل النهوض مبكراً وترك دفء الضرائف في أيام الشتاء الباردة والإسراع إلى العمل.</p> <p>فهذا صلى الله عليه وسلم في غزوة الخندق وجيشه محاصر به ١٠,٠٠٠ مشرك ومع ذلك يأخذ للمعول. وبصور لأصحابه الرؤية المشرقة فيقول: الله أكبر. أعطيت مفاتيح الشام، ثم يضرب بالمعول ويقول: الله أكبر. أعطيت مفاتيح فارس، والله إني لأبصر قصر المدائن الأبيض، ثم يضرب ثالثة ويقول: الله أكبر. أعطيت مفاتيح اليمن. والله إني لأبصر أبواب صنعاء من مكاني الساعة".</p>	<p>١- بلورة رؤية تصجر الطاقات الكامنة.</p>	<p><b>أولاً : الاستحواذ على القلوب Emotion</b></p> <p>ثاني أعلى مستويات الأداء من القلوب للتعمة بإعجاب والعاطفة فإذا استطعت أن تصل إلى أعلى مكان في الإنسان وهو القلب فستحصل على أحسن أداء.</p>
<p>عندهما يلتمس الموظف اهتمام مؤسسته باستقراره العائلي من خلال الرعاية والأطمئنان اللازمين. فإن ذلك يشبع البهجة في القلب فيتولد منه رضى يزيل الغلق ويهدئ الصراع النفسي الطاحن بين متطلبات العمل والحياة المهنية.</p>	<p>٢- تحقيق الاستقرار العائلي</p>	

# صناعة القيادة

المفتاح	الاستراتيجيات	التحليل القيادي
		فهذا صلى الله عليه وسلم يرى جابر بن عبد الله مهضوماً حزيناً على قتل والده عبد الله بن عمرو بن حرام فقال له: مالي أراك متكسراً؟ فقال: استشهد أبي يوم أحد. وترك عبلاً وديناً". ثم قال له صلى الله عليه وسلم: يا جابر تزوجت؟ قلت: نعم. قال: يكره لم ثيب؟ قلت: ثيب. قال: فهلا بكرأ تلابها؟". وسؤال عمر بن الخطاب: حفصة أم المؤمنين (ابنته) فقال: أي بنيه كم تصبر المرأة عن زوجها؟! قالت: شهراً واثنتين وثلاثة. وفي الرابع ينقذ الصبر فجعل ذلك أجلاً ليعت".
ثانياً: التلاحم والاندماج Engagement لم يكتشف علماء النفس شعوراً سلبياً يحطم المعنويات ويوصل للإحباط، قدر الشعور بالعزلة والاعتزاز ولم يكتشفوا ما يلهب المشاعر بقدر التلاحم والاندماج.	1- الاندفاع الفعال سماع النبض الداخلي	إن بعض المؤسسات الكبرى تُولي اهتماماً كبيراً للاستماع للآراء والافتراحات وتنفق عشرات الملايين من الدولارات على بحوث استطلاعات الرأي بهدف فهم أعمق لسلوك الزبائن. وهذا صلى الله عليه وسلم يقول لعنته بن ربيعة: <b>قل يا أبا الوليد اسمع، إني أن قال له: أقصد فرغت يا أبا الوليد؟</b> "

١١) أفرحة الرمدي رقم ٣٠١٢ وأسناده حسن وقال الرمدي: هذا حديث حسن عربي

١٢) زاد المعاد ٥١٤٧ بمسلم ٧١٤ واللفظ له

١٣) هل نله - ص ١٠

١٤) لمعه ابن إسحاق في الفاري ٢١٢/١ من مبررة ابن هشام قال الألباني رحمه الله وأسناده حسن إن شاء الله

التحليل القيادي	الاستراتيجيات	المفتاح
يكون الاتصال مفتوحاً ومزدوجاً بين الإدارات ويتم تبادل الخبرات والمعلومات إما عن طريق العلاقات الرسمية أو الغير رسمية أثناء الدوام أو خارج الدوام كما فعل صلى الله عليه وسلم عندما استجاب لمشورة سلمان الفارسي في حفر الخندق.	٢- الاتصال المزدوج "الأخذ والعطاء"	
وذلك بالتقليل من المستويات الإدارية المتعددة إن إقتال الأسباب بين المسؤولين والموظفين يزيد من الحواجز للعنوية التي تشعر الموظف بأنه يجعل لحساب الغير وهذا هو شرط عصر بين الخطاب في التولية عندما قال لأصحابه: أريد رجلاً إذا كان أميرهم كأنه رجل منهم. وإذا لم يكن أميرهم كان أميرهم"	١- إسقاط الحواجز العنوية	<b>ثالثاً: الشراكة والملكية</b> <b>Entrepreneur</b> الشريك حسب ويبستون " اثنان أو أكثر يتخاطبون في مشروع واحد يتشاركون في أرباحه ومخاطره أما الموظف فهو " شخص يقوم بتعيينه شخص آخر لقاء أجر يتلقاه أو مرتب يتقاضاه" فإن بين المفهومين وانظر إلى أثرهما على نفسك"



التحليل القيادي	الاستراتيجيات	المفتاح
<p>إعطاء العامل أسرار المؤسسة وتفهمه للوضع المادي. أما إخفاؤها فيدل على عدم الثقة وأن الموظف ليس أهلاً لفهم هذه الأرقام، والنبي صلى الله عليه وسلم لم يستخدمها يوماً وإنما في معظم الحالات إلا التي تتطلب منه مـاغنة أو مفاجأة الخصوم ككتم أسرار فتح مكة أما غير ذلك فقد أعلن نية الهجوم على خيبر وإعلان الاستعداد لتبوك، والتوزيع العلني للهدايا في حنين.</p>	<p>٢- نشر الأسرار الإدارية على المكشوف</p>	
<p>لبست المشاركة فقط في اتخاذ القرار ورسم الخطط وإنما بالأرباح المادية، وحمل النتائج السلبية. كل ذلك يشعرهم بالنزعة المكبته مما يدفعهم إلى العمل الجاد والتفاني والإبداع للمستمر مصداقاً لقول الصطفى صلى الله عليه وسلم: مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو: تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى".</p>	<p>٣- المشاركة في العسراء والضراء.</p>	

المفتاح	الاستراتيجيات	التحليل القيادي
<b>رابعاً: تعزيز التعليم والتدريب</b> <b>Education</b> نحن في عالم سريع تتضاعف فيه المعارف والمعلومات فكيف نواكب هذا السياق العُمُوم؟ وكيف نلهب الأفراد لاكتساب المعلومات والمهارات الجديدة	<b>١- الأمن الوظيفي لا الوظيفة الآمنة</b>	فالمؤسسة التي لا تمنح ولا تضمن لأي موظف وظيفته دائمة. مؤسسة يشعر أفرادها بالضيق بالعمل معهم. أما إمدادها بالدورات والتدريب يسمح له بالالتحاق بوظيفة أخرى في مؤسسة أخرى في حال تركه لوظيفته الأولى. فعلى الموظف أن يسعى إلى تقوية نفسه، الحرص على ما يطرده وينفعه، مصداقاً لقوله صلى الله عليه وسلم: المؤمن القوى خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف، وفي كل خير، احرص على ما ينفعك، واستعن بالله ولا تعجز
<b>٢- تشجيع التعليم المستمر</b>	هي مؤسسة قائمة على أساس التعلم المستمر وذلك بتوفير برامج تدريبية منهجية، وتوفير منح دراسية للراغبين في الدراسة، وإتاحة بعض الموظفين المدعين لتؤكد صحة العبارة القائلة "لا تطوير للمؤسسة بدون تطوير أفرادها" وهذا ما حدث عليه المصطفى صلى الله عليه وسلم بقوله، ومن سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة	

# صناعة القيادة

التحليل القيادي	الاستراتيجيات	المفتاح
<p>عندما منح الموظف شهادة تقدير على تحرير العطل وحرية التجريب، يتحول الالتزام إلى تفانٍ ويتسامى الإخلاص إلى أعلى درجات الحمى. وتُسعِر الأخرين بإنسانيتهم من جزاء خطأهم أو صوابهم. كما حدث في الاختلاف في صلاة العصر في بني قريظة وإقراره صلى الله عليه وسلم للاجتهادين واجتهادات عمرو بن العاص في ذات السلاسل والقراره عليها.</p>	<p>١- حرية المحاولة والخطأ.</p>	<p>خامساً: التمكين وتحرير الفعل Empowerment وذلك منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة في ضوء سياسات مساعده</p>
<p>١- أعلن شهرياً عن إجراؤين أو تصرفين لم يعد من اللهم الحصول على توفيقك أو موافقتك قبل القيام بهما.</p> <p>٢- ضع خدياً أمام جميع العاملين فتلهب أسماعهم وحماسهم بفكرة عميقة جديدة. يمكن أن تحقق نتائج مذهلة كما فعل صلى الله عليه وسلم مع معاذ بن جبل عند إرساله إلى اليمن</p>	<p>٢- تصميم برنامج خاص للتمكين والتحرير.</p>	

## التميز

ويتميز القائد المسلم عن غيره من القادة بالتالي:

- النية الصالحة الصادقة التي تصفي العمل من شوائب الدنيا فتجعل كل خطوة لله سبحانه، وكل كلمة لله سبحانه وتعالى، فهو بالله، والله، ومع الله.
- الربط بين العمل الدنيوي والهدف الأخروي مع الارتفاع والتحليق والسمو كما عند الله.
- الالتزام بقيم الإسلام العظيمة، وقواعد الحلال والحرام.
- الحرص على الاقتداء بالنموذج القيادي الأعلى محمد صلى الله عليه وسلم، وأصحابه الكرام رضوان الله عليهم ومن سار على نهجهم.

Page

www.alkottob.com

www.alkottob.com

www.alkottob.com

www.alkottob.com

www.alkottob.com

www.alkottob.com

www.alkottob.com

www.alkottob.com

# صناعة القماش

## الوحدة التدريبية السادسة

### • النظريات القيادية

نعيبُ زماننا والعيبُ فينا وما لزماننا عيبٌ سوانا  
وقد نهجو الزمانَ بنحو جرمٍ ولو نطقَ الزمانُ بنا هجانا

22/12/2005

في هذه الوحدة :

نحن نتعامل في أكثر مشاكلنا القيادية . بعملية  
التخبط العشوائي أو ورودة يا ورودة . بدون معرفة لما  
نعمل . وبدون معرفة مسبقة بالنظريات . وأنماط  
السلوك . ومتى نستخدم هذه النظرية . ومتى  
نتركها ! عندها يصبح الآخرون ضحايا التجربة .  
وضحايا التخبط . فيكثر اللوم لهم . ونجاهل  
الحقيقة التي تقول : العيب فينا . لعدم المعرفة .

القيادة التحويلية

القيادة الموقفية

الأنماط القيادية

السلوك القيادي

أحدث النظريات القيادية

س ٢١: من النظرات المميزة؛ نظرية القيادة التحويلية، فما أهم عناصرها؟

للإجابة في هذه النظرية أربعة مهام رئيسية. نلخصها كالتالي:

أولاً: تحديد الرؤية " أي صورة المستقبل المنشود":

فهو يوضح للأتباع الحلم. ويحدده لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود. مما يجعلهم متفائلين وصامدين أمام المصاعب ومتماسكين في جماعتهم ومحمسين في أداء المهام المطلوبة منهم. والأهداف المشتركة بينهم. وليس بالضرورة أن يكون القائد وحده القائم بتشكيل الرؤية بل قد يشاركه الأتباع كذلك. وقد تتشكل لهم من النهج الذي يحملونه أو ورثوه من سبقهم.

وقد تبدأ الرؤية بصورة هلامية تنضج مع الأيام وتبلور مع تطور الأحداث ومع الحوار والمشاركة.

وتشير الدراسات إلى أن تشكيل الرؤية هو أهم عناصر القيادة التحويلية. وفي التاريخ الإسلامي نجد ذلك واضحاً في سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم فهو دائم التذكير بالآخرة وهي الرؤية النهائية. وعندما كان الهدف الذي يقاتل من أجله الجندي المسلم واضحاً كان ذلك سبباً قوياً في رفع روحه المعنوية وإقدامه على القتال صابراً محتسباً.

فقد خاطب الله نبيه محمداً صلى الله عليه وسلم بقوله:

(قل فل ترمون بنا إلا إلهنا الذي الحين) (١). وللإشارة

بالخسنيين هنا، النصر والظفر في الدنيا أو الفوز بالشهادة. وهذا صلى الله عليه وسلم

بحث أصحابه على الجهاد بقوله: قوموا إلى جنة عرضها السماوات والأرض (٢)

(١) سيرة النبوة ٤١٠: ٤١٠

(٢) أخرجه مسلم ١٤٠: ٢٢

كما نجد الخلفاء الراشدين رضوان الله عليهم في عمل دؤوب للتفويض لإيمانهم برؤية انتصار الإسلام وانتشاره في أرجاء الأرض .

### ثانياً : إيصال الرؤية للتابع :

فلا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة وجميلة إذا لم يفهمها الأتباع ويؤمنوا بها . والقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للتابع بطريقة عاطفية . وبصورة واضحة جعلهم يرونها كما يرون واقعهم فيتحمسون لها ويتدفعون نحوها ويضحون من أجلها .  
وجد الفسادة في التاريخ يستعملون التعبيرات اللغوية الرائعة لأجل إيضاح الصورة المستقبلية والرؤية المنشودة . ففي معركة مؤتة . وعندما تخوف المسلمون من قتال الروم وضح لهم عبدالله بن رواحة الهدف من القتال فقال : يا قوم : والله إن الذي تكفرون لئذي خرجتم له تطلبون الشهادة . وما تقاتل الناس بعدد ولا قوة ولا كثرة . إنما تقاتلهم بهذا الدين الذي أكرمنا الله به . فانطلقوا فإنما هي إحدى الحسينيين . إما ظهور أو شهادة<sup>(١)</sup> .

### ثالثاً : تطبيق الرؤية :

فالقائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها . فهو لا يدير أتباعه من برج عاجي ويحدثهم من فوق عن المستقبل والآمال والأحلام . بل هو يعيش بينهم ويعلق على كل حادث صغير أو كبير من خلال علاقته بالرؤية المنشودة ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي تشكلت عليها . والقائد الفعال كذلك صبور وذو تصميم وإرادة عالية في سيره وانطلاقته نحو رؤية جماعته . وبإصراره وثباته تماسك الجماعة وتزداد ثقتهم بهذه الرؤية . وبإخلاص قائدهم وصدقه ووضوح الفهم لديه .  
فهذا عصر بن الخطاب عندما رفع رأسه في بيت النبي صلى الله عليه وسلم قال :  
قوالله ما رأيت فيه شيئاً يرد البصر . إلا أهبة ثلاثة . فقلت : يا رسول الله أدع الله أن



يوسع على أمتك . فقد وسَّع على فارس والروم . وهم لا يعبدون الله . فاستوى جالساً

ثم قال : أفي شك أنت يا ابن الخطاب<sup>(١)</sup> ؟

رابعاً : رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية :

هذه هي المهمة الرابعة للفائد الفعال . فبعد أن يحدد الرؤية ويوصلها لاتباعه ويعيشها ويطبّقها على نفسه . فمن أدواره الرئيسية زيادة التزام أتباعه بها . ويستعمل الفائد طرقاً شتى لغرس هذا الالتزام . منها :

- التشجيع والتذكير المستمر بالقصص . وأخبار السابقين . كقصص الأنبياء والصالحين .
- مشاركة الأتباع في تشكيل الرؤية واتخاذ القرار . ومنح الصلاحيات الواسعة كما حصل من الحباب بن المنذر في بدر .
- القدوة الصالحة . وتشجيع الدراسات الغربية الحديثة أن عدم وجود القدوات وضعف المصدقية لدى القادة هي أكبر شكاوى الأتباع في الغرب . بينما هي أقوى نقاط القيادة الإسلامية في القديم والحديث .

القول سهلٌ باللسان وإنما بالفعل يمتحن الفتي ويُصنّف

س ٢٢: إذا ما مدى نجاح نظرية القيادة التحولية؟ وما أهم الملاحظات عليها؟

الدراسات الحديثة والتجارب التاريخية تثبت نجاح القيادة التحويلية بشكل واسع في مجالات كثيرة منها،

- الاتباع أكثر حماساً.
- وأكثر التزاماً بمبادئهم ورؤيتهم المشبوهة.
- وأدأؤهم لأعمالهم أفضل من غيرهم.
- ويعملون كفريق متماسك مضحكين بذواتهم ومصالحهم الشخصية لأجل رؤية الجماعة.

ورغم أن هذه النظرية تعتبر من أكثر النظريات قبولاً في الوقت الحالي إلا أن الدراسات غير حاسمة في أن القائد التحويلي هو الذي صنع النجاح. بل أحياناً يقوم المحللون بتفسير النجاح بأن سببه القائد التحويلي ولا ينسبون الفضل إليه.

ولعل النهجية الأكثر علمية هي أن تتم دراسة التجارب الناجحة وتغارن بالفاشلة ومن ثم دراسة مدى تطبيق القائد في الحالتين لهذه النظرية (أو غيرها) لنستطيع قياس مدى نجاحها. وهذا ما لم يتم علمياً حسب علمنا حتى الآن.

كما أن التعميم بأن كل قائد تحويلي سينجح في كل الأحوال تعميم بحاجة إلى إعادة نظر. ولعل الأمر مناسب لحالات معينة دون غيرها (كما هو الحال مع باقي النظريات).

ونظن أن القيادة التحويلية تكون أكثر فعالية عند:

- تأسيس المنظمات.
- عند فترات الانتقال والتغيير.
- عند المصائب والكوارث.

# مناجاة الجماعة

فالناس في هذه الأحوال أكثر حاجة للرؤية والتفاضل والتذكير بالقيم . وكذلك هم بحاجة إلى قائد قدوة ثابت ومصر بارادة حازمة للاستمرار والالتفكت الجماعة ونهزفت .  
ويتبغى التذكير كذلك أن هذه النظرية لا تلغي الأهداف قريبة المدى والعمل الجاد والاهتمام بالأداء والإجاز الفوري . ولعل المشكلة تكمن في تحديد كمية الجبرعة اللازمة من القيادة التحويلية بالمقارنة مع القيادة العملية . وبما يتناسب مع الشخص المقابل والموقف المحيط .

www.alkottob.com

## القيادة الموقفية

س ٢٣: ما نظرية القيادة الموقفية؟ وهل هي ناجحة؟

هي نظرية تؤكد أن الفائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما . حسب ظروف ما . قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى . فالصديق رضي الله عنه أقدر على القيادة من عمر بن الخطاب رضي الله عنه في موقف الردة حيث قال له عمر بن الخطاب : الزم بيتك ومسجدك فإنه لا طاقة لك بقتال العرب . فالتفت إليه أبو بكر متغيراً . قائلاً قولته المشهورة : إيه يا عمرا! أجبار في الجاهلية خوار في الإسلام . والله لو منعوني عقاب بعير كانوا يؤدونه لرسول الله صلى الله عليه وسلم لقاتلتهم عليه .  
فالفائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف .  
وهناك دوران رئيسيان للفائد وهما :

### التشجيع

أما التشجيع هو : تحفيز الأتباع لأداء الأعمال بأنفسهم وحميتهم ورفع ثقتهم بأنفسهم والإتصات لهم وإعطاءهم الصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرار .

### التوجيه

التوجيه هو : إعطاء الأتباع التعليمات أي كيف يؤدون الأعمال . ومتى؟ وأين؟ ودور الأتباع هو الإتصات والتنفيذ أساساً .

### القائد الفعال

وهناك أربعة أنماط من الأتباع حسب درجة الكفاءة والحماس . وباختلاف هذه الأنماط ينبغي للفائد الفعال أن يكبف درجة التوجيه والتشجيع كما يلي :  
١- إذا كان التابع متحمساً ولكنه قليل الكفاءة . فينبغي للفائد زيادة جرعة التوجيه وتخفيف التشجيع .

٢- وإذا كان التابع قليل الحماس وقليل الكفاءة، فعلى القائد زيادة جرعتي التوجيه والتشجيع.

٣- أما إذا كان صاحب كفاءة ولكنه قليل الحماس فهو بحاجة للتشجيع أكثر من التوجيه.

٤- إذا كان صاحب كفاءة ومتحمس وملنزم بشكل كبير فهو بحاجة للتفويض أي جرعة قليلة من التشجيع والتوجيه وإعطاء الفرصة للتصرف.

وتحسب هذه النظرية من أفضل النظريات، وقد ثبت نجاحها بشكل كبير في أرض الواقع. ونرى كيف أن النبي صلى الله عليه وسلم كان يختار أفضل أصحابه من أهل الكفاءة والحماس والالتزام والوعي لقيادة الجيوش وولاية المناطق ويعطيهم التصاحح المحدودة ثم يترك لهم حرية التصرف. كما كان يفعل مع خالد بن الوليد وعمرو بن العاص رضي الله عنهما.

بينما نرى النبي صلى الله عليه وسلم يرفض إعطاء الولاية لبعض الجدد في الإسلام لنقص الكفاءة لديهم، ونراه يعطي البعض درجة كبيرة من التشجيع كما فعل مع عمرو بن العاص في ذات السلاسل. فقد ولاه على سرية فيها أبو بكر وعمر رضي الله عنهما، حتى قال عمرو بن العاص: فحدثت نفسي أنه لم يبعثنني على قوم فيهم أبو بكر وعمر إلا لمنزلة لي عنده، ونراه صلى الله عليه وسلم يعطي آخرين درجة عالية من التوجيه كما فعل مع أسامة بن زيد فقال له: سر إلى موضع مقتل أبيك، فأوطنهم الخيل، فقد وليتك هذا الجيش، فأغز صياحاً على أهل أبنّي وحرقت عليهم، فأسرع السير تسبق الأخبار، فإن أظفرك الله، فأقل الليث فيهم، وخذ معك الأدلاء وقدم العيون والطلائع أمامك<sup>(١)</sup>.

فالنظرية منطقية وتطبيقاتها واقعية ومتكررة في الحاضر والسابق.

## من أكبر الأخطاء

- أن نقود الجميع بنفس الأسلوب.
- أن لا ندرس الأفراد ولا نقيّمهم، فكيف نحدد ما يناسبهم من الأنماط.
- العكوسات، فالوالدان والمعلم يتعاملون مع الشباب في عمر البلوغ بصيغة التشجيع، مع نسيان روح التوجيه، والمدير الذي يتعامل مع الموظف الجديد بالتشجيع، ومن يملك الكفاءة والخبرة يعامله بالتوجيه... كل ذلك يتسبب في فقدان وتسريب الطاقات.

www.alkottob.com

www.alkottob.com

## الأنماط القيادية

س ٢٤: هل لكل إنسان أسلوبه الخاص بالقيادة لا يغيره، أم لكل منا أنماط متعددة؟  
 بحث الكثير من المفكرين الغربيين في هذا الموضوع وأشار أكثرهم إلى وجود نمط محدد لكل إنسان واخترعوا القياسات التي تحدد هذا النمط من ذلك، ومن بين هذه الأنماط ما يلي:

- الروتيني • المنصي • الأوتوقراطي • اللوفق • الجامل • الانسحابي • المتكامل • المسوجه
- المساند • المغوض • الرئيس • المسيطر • المؤثر • المستقر • المحافظ • الاجتماعي
- المتارجح • الرسمي • الاستشاري • المشارك • المشغل .

وجد تفصيلاً لها في كتاب القيادة في القرن الحادي والعشرين. والذي نراه أن لكل إنسان طبيعته الخاصة. والتي يميل إليها ولا يتكلفها. ويمارسها بشكل طبيعي كأن يكون شديداً أو رقيقاً، أو حازماً أو ليناً. أو غير ذلك ومن ثم نستطيع أن نقول أن هناك ما يسمى بالنمط القيادي الأساسي للإنسان ولكن ذلك لا يعني السيطرة التامة لذلك النمط. بل على القائد أن يغيره عندما يتطلب الأمر ذلك وهذا واضح في التاريخ الإسلامي فنجد أن النبي صلى الله عليه وسلم يشبه أبا بكر بإبراهيم عليه السلام الذي قال: (من تبعني فإنه مني ومن عصاني فإنه غفور رحيم) . وأيضاً يعيسى عليه السلام الذي قال: (إن تعذبهم فإنهم عبادك وإن تفرحهم فإنك أنت العزيز الحكيم) " وذلك في وقتهم. ويشبه عمر بن الخطاب بنوح عليه السلام الذي قال: (رب لا تدرك الأرض من الكافرين ديناراً) . وأيضاً موسى عليه السلام الذي قال: (أرشد على قلوبهم فلا يؤمنوا حتى يروا العذاب الأليم) " .

(١١) سورة إبراهيم . آية: ٣٦ .

(١٢) سورة التوبة . آية: ١١٨ .

(١٣) سورة نوح . آية: ٢٦ .

(١٤) سورة يونس . آية: ٨٨ .

(١٥) الحديث بهذا اللفظ أخرجه الإمام أحمد في مسنده ٣٥٢/١ وبهذا الإسناد هو ضعيف لانقطاعه . رواه الترمذي ٢٤٦٦ قال أبو عيسى هذا حديث حسن وأبو عبيدة بن عبد الله لم يسمع من أبيه . وأخرجه الحاكم ١١١١/٣ وقال صحيح الإسناد ولم يخرجاه وقاله الشعبي .

ووجد أن الرقة هي سمة عامة لدى أبا بكر رضي الله عنه. وكذلك الشدة هي سمة عامة لدى عمر بن الخطاب رضي الله عنه كما في قصة الأسرى في بدر. ولكن ذلك لم يمنع أبا بكر رضي الله عنه من الشدة عندما احتاج الأمر إلى ذلك كما في قصة الردة. ولم يمنع عمر بن الخطاب من الرقة. بل البكاء في المواقف التي تطلبت ذلك.

www.alkottob.com



## السلوك القيادي

س ٢٥: ما نظرية السلوك القيادي؟ وما الأسلوب المفضل لها؟ وما أهم الملاحظات عليها؟

نتيجة للأبحاث التي قامت بها جامعتا أوهايو. ومنشغل في الأربعينات والخمسينات من القرن 20. تم استخلاص مجموعتين من السلوك القيادي مستخلصة من 1800 سلوك قيادي:

### السلوك الأول: الاهتمام بالناس:

حيث يركز القائد على العلاقات الإنسانية ويتمثل ذلك في مجموعة من الصفات الأساسية:

- ١- الصدق في الاهتمام باحتياجات الأتباع.
- ٢- الرغبة الجادة في تحسين أوضاعهم.
- ٣- الاستماع لمقترحاتهم وملاحظاتهم.
- ٤- المساعدة الشخصية لهم.
- ٥- مساندة اهتماماتهم وطموحاتهم.
- ٦- معاملتهم كأنه أحدهم.
- ٧- التعامل الأخلاقي والعادل.
- ٨- الاهتمام بوضعهم الأسري.
- ٩- الإقناع أو الشرح عند المشاكل أو الصنائب.
- ١٠- مشاركتهم في اتخاذ القرار.

### السلوك الثاني: الاهتمام بالعمل:

حيث يركز القائد على الإنجاز وأداء العمل بإنقان. وفي الوقت المحدد. ويتمثل ذلك في مجموعة من الصفات أهمها:

- ١- تحديد المهمة بدقة.
- ٢- توزيع الأدوار بين المنفذين بوضوح.

٣- تحديد المطلوب والمسموح والمنوع (الإجراءات والسياسات).

٤- الحزم في تطبيق الأوامر.

٥- دفع الناس لمستوى أداء عالي.

ويستعمله بعض الناس باستمرار، بينما يستعمله بعض القادة في الأوقات الحاسمة وعند الأزمات.

### الدراسات تُشير

وأشارت الدراسات في السبعينات إلى ارتباط وثيق بين السلوك الأول الاهتمام بالناس ووجود درجة عالية من الرضى الوظيفي تتمثل في قلة التغيب، وقلة التذمر وارتفاع في الالتزام بالمجموعة.

وأشارت كذلك إلى أن السلوك الثاني الاهتمام بالعمل أدى إلى ضعف في الرضى الوظيفي وزيادة في الغياب وارتفاع في ترك العمل والمجموعة. ولكن المثير أن الدراسات أثبتت أن سلوك الاهتمام بالعمل يؤدي إلى إنتاجية أعلى من سلوك القائد باهتمامه بالناس. كما يؤدي إلى انسجام أعلى داخل الفريق.

كما أثبتت أن كثيراً من الناس والطلاب بالذات يفضلون أن يمارس قائدهم (أستاذهم) سلوك الاهتمام بالعمل لأنه يعطيهم صورة أوضح لما هو مطلوب منهم بالضبط.

### الأسلوب المفضل

ظن الناس في البداية أن الفائدة إما أن يمارس الاهتمام بالناس أو الاهتمام بالعمل ولا يمكن الجمع بينهما. ولكن الدراسات اللاحقة أثبتت خطأ هذا الظن. وطرح بلايك وأدمز أن هناك

خمسة أنواع من السلوك يمارسها القائد وهي:

- ١- اهتمام بالناس عـالٍ واهتمام بالعمل منخفض.
- ٢- اهتمام بالناس منخفض واهتمام بالعمل عـالٍ.
- ٣- اهتمام بالناس منخفض واهتمام بالعمل منخفض.
- ٤- اهتمام بالناس متوسط واهتمام بالعمل متوسط.
- ٥- اهتمام بالناس عـالٍ واهتمام بالعمل عـالٍ.

وإذا استطاع القائد أن يمارس الأمرين معاً بفاعلية عالية فسيؤدي ذلك إلى نتائج متميزة. فالقائد الفعال حسب هذه النظرية من يعرف كيف يمارس الأسلوبين معاً ويحافظ على الولاء وتماسك الفريق والإنتاجية العالية بشكل مستمر.

أما أهم الملاحظات على هذه النظرية والتي أدت إلى ابتعاد كثير من العملاء عنها هي أنها لم تأخذ بعين الاعتبار الموقف والظرف. وافترضت أن هناك سلوك. ومن هنا أخذ العلماء يميلون أكثر نحو نظرية القيادة الموقفية بدلاً من نظرية السلوك القيادي.

ومن خلال دراسة السيرة المطهرة وجدنا النبي صلى الله عليه وسلم يهتم بالإجازة يوماً ولكنه كان دائم الاهتمام بالناس كذلك وليس معنى الاهتمام بالناس الجملة المستمرة ولكنه يعطي كل إنسان ما يحتاجه. وقد يكون تعامله مع البعض بالشدة أو الخزم لأن هذا ما يحتاجه ذلك الشخص في ذلك الموقف. فهذا صلى الله عليه وسلم مع جبه أسامة بن زيد عندما كلمه في شأن المرأة الخزومية التي سرقت في عهد النبي صلى الله عليه وسلم. في غزوة الفتح. فتلون وجه المصطفى صلى الله عليه وسلم وقال: أتشفع في حد من حدود الله؟<sup>١١</sup> إذا هي نظرية مقبولة وإن كان يندر أن تجد من البشر

من يستطيع أن يوازن بين الاهتمام بالناس والعمل في آن واحد، فإن تمكن القائد من فعل ذلك فقد نجح.

من ٢٦: إذا ما النظرية المفضلة في السلوك القيادي؟

من أفضل النظريات في السلوك القيادي نظرية DISC وجاءت من عالمين في الإدارة والنفس، وهي كالتالي:

القائد	السلوك	الرمز	التحليل القيادي
<b>المسيطر</b> Dominant مؤثر على المدى القصير	سريع يهتم بالعمل	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>يصدر أوامره بطريقة مباشرة.</li> <li>يحب البروز.</li> <li>ويمثل على الناس.</li> <li>يهتم بالعمل أكثر من الناس.</li> <li>ليس له مكتب.</li> <li>سريع وكثير الإنتاج.</li> </ul>
<b>المؤثر</b> Influential مؤثر على المدى البعيد	سريع يهتم الناس	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يحب الروتين - محبوب جداً.</li> <li>ليس له مكتب.</li> <li>علاقاته واسعة . قدرته على جذب الناس كبيرة.</li> <li>يصدر أوامره بطريقة غير مباشرة.</li> </ul>
<b>المستقر</b> Sreedy	دقيق / حريص / متدرج حريص على الإنجاز	S	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يحب التغيير الكبير - لا يحب التطوير.</li> <li>يتعامل مع العمل ببطء .</li> <li>دقيق .</li> <li>علاقاته الإنسانية غير واسعة.</li> </ul>
<b>الحافظ</b> Cautious	دقيق / حريص / متدرج حريص على العلاقات	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>شخصية هزيلة، ويرى المسألة بموضوعية</li> <li>شغله دقيق . علاقاته جيدة.</li> <li>لا يميل إلى التغييرات ويحرم عن على التدرج الشديد</li> </ul>

# صناعة جودة القائد

## القائد الفعال

أ هو الذي يشكل فريقاً متنوعاً من خلال هذه النظرية.

ب القيادات العليا تستخدم (المسيطر + المؤثر).

ج القيادات السفلى تستخدم (المستقر + المحافظ).

د هو الذي يحسب بالنهرم الثلاثي:



الوقت	التكلفة	الجودة
الوقت	التكلفة	الجودة
الوقت	التكلفة	الجودة
الوقت	التكلفة	الجودة
الوقت	التكلفة	الجودة

## أحدث النظريات القيادية

من ٢٧: ما آخر النظريات القيادية؟

من خلال اطلاعنا فإن أبرز نظريتين ظهرتا في الفترة الأخيرة هي:

### ١- نظرية بلانك باسم ١٠٨ صفات للقائد الفطري:

الصادر في عام 2001، والتي يؤكد فيها على عدم وجود قائد فطري. وإنما هي مجموعة من الصفات والقدرة القابلة للتعليم (ويحدها بمئة وثمان صفات) ومن يتدرب عليها وخاصة في صغره سيظهر للناس بأنه قائد. فإن مارسها بسلاسة وبسر وبلا تكلف سماه الناس قائداً فطرياً.

### ٢- نظرية الدين في القيادة:

والتي انتشرت في الآونة الأخيرة في عدة كتب غربية. ومن أبرزها (مع الاعتذار لسوء اختيار الأسماء، ولكنها ترجمة حرفية لعناوين كتب مشهورة): (الله رئيسي تعالي الله عن ذلك) (المسيح المدير) (الله في بيئة العمل) وغيرها... ورغم حفظنا على العبارات وكذلك على محدودية التصرائبية في توفير الأمثلة الكافية والتوجيه الصحيح لجعل الدين محوراً للإدارة والقيادة. نظراً للطبيعة تطبيق النصارى بسفصل الدين عن الحياة والانقسام النكد بين العلم والدين لديهم. وبين الكنيسة والدولة. ولعدم شمولية الدين لكل مظاهر الحياة وحواسيها، رغم حفظنا على ذلك كله والتأكيد على أن الدين الإسلامي أقدر على طرح نظرية متكاملة في ذلك. إلا أن ما طرحته هذه الكتب يمكن اعتباره محاولة أولية في إعادة كتابة نظريات القيادة والإدارة وفق القيم والمبادئ الدينية وهذه إحدى طموحاتنا المستقبلية إن شاء الله تعالى.

# صناعة القارئ

بعد قراءتك لهذه الدورة، قراءة هادئة، ما الذي يدور في خلدك الآن وتود كتابته:

— إن كان فوائدها أو نحوها فاكتبها في الجزء العلوي المعنون بـ "مفكرة القارئ".

— إن كان قرارات فعلية مستقبلية، فاكتبها في الجزء السفلي المعنون بـ "سافل".

مفكرة القارئ

سافل

## الدورة الثالثة

# صفات القائد

### الوحدة التدريبية السابعة .

- الصفات الخمس للقائد الفعال .

### الوحدة التدريبية الثامنة .

- الصفات الأربع للقائد الإسلامي .

### الوحدة التدريبية التاسعة .

- نماذج قيادية .

الأسئلة ( ٢٨ - ٣٢ )



من أنت يا هذا؟ أما لك في الورى عقل يفكر في الأمور فيحسب  
إنني لأرجو أن أراك مرمجرا أنا مؤمن بهادني أنا مسلم



صفات القيادية هي الصفات التي ترفع القائد، وتميزه عن الآخرين، فإن القيادية صفة شريفة، وخلق حميدة، وخلق رفيع، وأدب سامٍ تتعشقهها قلوب القادة، وتهفو إلى اكتسابها نفوس الرواد.

مَنْ أَنْتَ؟ تَسْأَلُنِي، فَقُلْتُ لَهَا: أَنَا جَسَدٌ وَرُوحٌ  
أَنَا ذَلِكَ الْإِنْسَانُ يَسْرِي فِي تَوَاضَعِهِ الطَّمُوحُ.

وستلقي الضوء في هذه الدورة على الأسئلة التالية:

س ٢٨: ما نظرية الصفات القيادية؟ وما رأي الإسلام بها؟

س ٢٩: ما الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد؟ وما مدى صحتها؟

س ٣٠: ما الصفات القيادية التي لا يمكن الاستغناء عنها؟

س ٣١: هل هناك صفات تميز بها القائد المسلم عن غيره؟

س ٣٢: هلأ قلبتم لنا صوراً وصفحات من صناعة الرواد؟

ومن خلال الإجابة على الأسئلة، سيقدم في أذهاننا الصفات الخمس للقائد الفعال، والصفات الأربع للقائد الإسلامي، ومن ثم نقلب صفحات من صناعة الرواد، فمن أراد أن يكون رائداً، فليدخل عالم الرواد.

حيّ جيلًا بالمكرّمات تناجر  
أثلج الصدر صحوةً إللاجاً  
حيّ فيهم مؤمنين أو مؤمنات  
حيّ فيهم للمصالحات انتهاجاً  
حيّ جيلًا صحا ففرت عيون  
وانتشى الدين فرحةً وابتهاجاً

## الوحدة التدريبية السابعة

### • الصفات الخمس للقائد الفعال

غلبوا في الحياة وفي السمات طوق أنت إحدى المعجزات  
كأن الناس حولك حين قاموا وفود نداءك أيام الصلوات

عندما تتعرف على

قالوا قديماً أن لكل إنسان وجود وأثر. ووجوده  
لا يقضي عن أثره. ولكن أثره يدل على قيمة  
وجوده.

ولذلك لا بد أن لكل واحد منا طموحات وأحلام  
يريد تحقيقها. يقول نابليون: الجندي الذي لا  
يطمح إلى أن يصبح جنرالاً في يوم ما هو  
جندي لا خير فيه وحتى تصبح قائداً فعالاً  
عليك بالصفات الخمس للقائد الفعال.

نظرية الصفات القيادية  
الصفات التي لا يمكن الاستغناء  
عنها:

- أولاً: الرؤية المرشدة.
- ثانياً: التوازن.
- ثالثاً: المهاره في التعامل مع الناس.
- رابعاً: التحكم.
- خامساً: معرفة الرجال.

## نظرية الصفات القيادية

س٢٨: ما نظرية الصفات القيادية؟ وما رأي الإسلام بها؟

باختصار يقول أصحاب هذه النظرية أن هناك صفات للقائد (قليلة نسبياً حدها بعض علماء القيادة بأربعة فقط، وأوصلها البعض إلى اثني عشر، وتجد ملخصاً لها في كتاب القيادة في القرن ٢١) من توافرت فيه هذه الصفات كان مؤهلاً للقيادة وآفاقه لا يصلح لها (لم تجد صفات متفق عليها لدى العلماء الغربيين ولا علماء المسلمين في السلف أو الخلف أو بهاجم عالم الإدارة الكبير بيتر دركر الرجل الكبير الذي تجاوز الثمانين، والذي درس موضوع القيادة إلى خمسين سنة، وبقوة نظرية الصفات، ويذهب إلى أبعد من ذلك أنه لا توجد صفات خاصة يجب أن يتميز بها القائد، وإنما تعتمد المسألة على الظروف والموقف، ويرفض إمكانية تحديد حتى القليل من السمات الأساسية، طبقاً لذلك فإن كل نقاش حول المميزات والسمات عبارة عن مضبغة للوقت.

أما رأي الإسلام فيصعب تحديده من قبل شخص أو شخصين ولكن رأينا الشخصي في ذلك هو أن رأي دركر أقرب للصواب وإن كان هناك صفات أساسية، يجب توافرها للقائد، وصفات ليكون قائداً إسلامياً.

س٢٩: إذا ما الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد؟ وما مدى صحتها؟

تطورت نظرية الصفات تطوراً كبيراً، فبدأت مجموعة صفات تشملها نظرية السوبرمان أي القائد الحارق الذي تتوافر فيه كل صفات الكمال، ولما وجد العلماء أن هذا غير ممكن ولا يصلح كتفسير لظاهرة القيادة المنتشرة بين الناس صالحهم وطالحهم، تخلوا عنها.

ثم أنه في الأربعينات من القرن العشرين ظهرت دراسة رئيسية نشرها Stogdill في الفصل الخامس من كتابه دليل القيادة الصادر عام ١٩٧٤م مقادها أنه لا توجد

قائمة متفق عليها لدى العلماء الذين نشروا مئات الدراسات حول القيادة.

ثم في الخمسينات ظهرت دراسات تشير إلى وجود عدد قليل من الصفات المشتركة لدى القادة ولكن هذه الصفات المشتركة لها تأثير محدود وضعيف على القيادة. وإنما الأثر الأكبر هو للصفات غير المشتركة والتي تختلف من شخص لآخر ومن موقف لآخر. وكاد علماء الإدارة أن ييأسوا من الوصول إلى قائمة موحدة وتخلى الكثيرون عن أبحاثهم في هذا الموضوع وبدأوا يبحثون عن تفسيرات أخرى لمسألة القيادة بخلاف نظرية الصفات. ولكن مجموعة من أبرز علماء الإدارة عادوا مؤخراً لنظرية الصفات من جديد. مؤكدين على أن السابقين إنما فشلوا لأنهم ركزوا على الصفات الجسدية والمظهرية والشكلية أو الصفات المجردة وهذا سبب فشلهم.

### سببية القيادة

وتبلورت نظرية جديدة حول القيادة تلخص القيادة في مجموعة قليلة من الصفات المشتركة بين كل القادة المؤثرين. بغض النظر عن الموقف أو الطرف. فإذا أردنا اختيار شخص للقيادة فعلياً أن نبحث عن هذه الصفات. وإن أردنا تدريب شخص على القيادة فما علينا سوى التركيز على هذه الصفات. والدراسات الحديثة تشير إلى اقتناع معظم المنظمات الغربية والشرقبية بهذا الأمر. ومارستهم لاختيار القيادات وتطويرها بناء على هذه النظرية.

ويلاحظ Meshane في الفصل الرابع عشر من كتابه (Behaviour Organizational)

المصادر في عام ١٩٩٨م هذه الصفات في الجدول التالي (مع تصريف من السويديان)

الصفة	التحليل القيادي
التحفيز	الرغبة الداخلية لدى القائد لاستعمال قوته لتحريك الناس للوصول للأهداف باستعمال العلاقات الاجتماعية والإنسانية
الذاتية	المحرك الداخلي الذي يدفع القائد نحو الهدف
المصداقية	الصدق والقوة وتطابق القول مع الفعل مما يولد الثقة لدى الأتباع وأشارت عدة دراسات رئيسية إلى أن هذه أهم الصفات التي يبحث عنها الأتباع.
الثقة بالنفس	إيمان القائد بمهاراته وقدراته للوصول للأهداف. ويتصرف بطريقة تجعل الأتباع يقنعون بذلك.
الدكاء	قدرة فوق المتوسط العام للبشر للتعامل مع حجم كبير من المعلومات وتحليلها للوصول إلى حلول بديلة واستغلال الفرص الغير ظاهرة (وليس بالضرورة أن يصل القائد إلى درجة العبقرية ولكنه يجب أن يكون أعلى من المتوسط في دكائه)
معرفة بالموضوع	القائد لديه تمكن من الموضوع الذي يديره. ومن المناخ والبيئة التي يعمل بها بحيث يصل إلى درجة من الفهم لطبيعة القرارات المناسبة ونسبي أو رفض الاقتراحات المقدمة.
الرقابة الذاتية	القائد الفعال لديه رقابة ذاتية تمكنه من استشعار أي تغييرات حوله ولو كانت دقيقة. وتعديل تصرفاته لتناسب الحالة حوله وتشير دراسة صدرت في مجلة علم النفس التطبيقي عام ١٩٩١م إلى أن من يملك هذه الصفة لديه فرصة أكبر من غيره للبروز كقائد. ولو بشكل غير رسمي.

## النظرية في الميزان (1)

ورغم انتشار هذه النظرية إلا أن عليها مجموعة من الملاحظات العلمية:

١- لا يصح افتراض أن كل من توافر لديه هذه الصفات سيكون قائداً، فهناك فرق بين وجود القدرات وممارستها، فليس كل من توافرت له هذه الصفات أصبح قائداً فعلاً وحرك الناس نحو الهدف، بل ظل بعضهم تابعاً مقوداً.

وهناك أمثلة عملية في ذلك، فكثير من الصحابة رضي الله عنهم من أمثال عبد الله بن مسعود مثلاً، توافرت لديه هذه الصفات ولم يصبح قائداً بل أصبح عالماً.

٢- تشبه النظرية إلى مفهوم الشمولية في القيادة أي أن كل من توافر لديه جميع هذه الصفات السبعة سيصبح قائداً في أي ظرف أو حالة، وهي تشبه كذلك إلى ضرورة توافرها جميعاً (أو أي مجموعة محددة من الصفات حسب اختلاف العلماء في ذلك) وأن نقص أي منها سيحرم الإنسان من القيادة.

وهذه النظرة فيها تبسيط شديد لهذا الموضوع للعقد وإن كانت الأبحاث العلمية لم تثبت ذلك أو تنقيه حتى الآن.

ورأينا أنه من المفيد بالتأكيد توافر هذه الصفات وسنعتطي الإنسان فرصة أكبر للقيادة ولكن اشتراطها هي فقط وضرورة توافرها جميعها كشرط لازم للقيادة مسألة فيها نظر.

**أبو ذر رضي الله عنه ومنعه من القيادة**

قالصحابي الجليل أبو ذر رضي الله عنه كانت لديه:

١- الرغبة الذاتية؛ وقد طلب من النبي صلى الله عليه وسلم أن يوليه وذلك بقوله: **ألا تستعملني؟! " وأراد بذلك خدمة المسلمين.**

٢- التحفيز؛ ولا شك أنه كان محرّكاً ومحفزاً للناس، بل هو من أكثر الناس مبادرة لنصح الناس.

٣- المصداقية: ولا شك أن تشبيهه نادر وبكفيه حديث المصطفى صلى الله عليه وسلم: ما أقلت الغبراء ولا أظلت الخضراء أصدق لهجة من أبي ذر<sup>(١)</sup>.

٤- ثقته بنفسه: فهي كبيرة وإلا لم يطلب الإمارة، ولم تسلّم علي يديه قبيلتي غفار وأسلم، ولم يسر في الصحراء وحده، ولم يواجه الخلفاء والأعيان بالحق.

٥- الذكاء: وذلك بسبب صحبة النبي صلى الله عليه وسلم التي تجاوزت الخمس سنوات، فكان لاحقاً، ويتبين ذلك في كثير من مواقف مع النبي صلى الله عليه وسلم.

٦- معرفته بالموضوع: معرفته بأحوال المسلمين، وتمكنه من الإسلام جعله في مصاف العلماء.

٧- الرقابة الذاتية: كان رضي الله عنه حساساً لأي انحراف لدى المسلمين أو تعلق بالدنيا، جعلت بينه وبينهم مواجهة اضطرته في النهاية أن يعيش وحده ويموت وحده.

### التحليل القيادي

فبنظرة فاحصة لهذه الشخصية الفريدة ترى توافر جميع الصفات فيها، ومع ذلك لم يصل للقيادة، بل لا يصلح لها، كما قال صلى الله عليه وسلم: يا أبا ذر إنك رجل ضعيف<sup>(٢)</sup>. وفي حديث آخر قال صلى الله عليه وسلم: لا تأمن على اثنين<sup>(٣)</sup>. وبحلل ذلك الإمام الذهبي رحمه الله فائلاً إلى أن القوة كامنة في قوة الرأي، وتحمل مسؤولية الأمة وحسن التدبير لها، وأبو ذر رضي الله عنه قد فرغ قلبه للأخرة، وكان حادي الركب إليها، والضعف (ليس مقصود به البدن، فقد كان قوي البدن شجاعاً) وإنما هو محمول على ضعف الرأي، فإنه لو وثي مال اليتيم لأنفقه كله في سبيل الخير، ولترك اليتيم فقيراً، فقد كان لا يستجيز ادخار النقدين، والذي يتأمر على الناس لا بد أن يكون فيه حلم ومدارة<sup>(٤)</sup>.

إذاً إما أن هناك صفات أخرى أو نحن علينا فهم الصفات بطريقة مختلفة أو أن هذه

(١) أخرجه ابن ماجه برقم ١٥١ وقوة الترمذي، وصححه الشيخ الألباني رحمه الله في صحيح سنن ابن ماجه (١٨٧)

(٢) أخرجه مسلم برقم ١٨٢٤ (٤٢) أخرجه مسلم برقم ١٨٢٤.

(٣) سنن الإمام الترمذي ٧٤٦٢

النظرية غير فعالة في تفسير كل ظاهرة قيادية.

## النظرية في الميزان (٢)

٣ - هناك فرق بين انطباعنا بان شخصاً ما قيادي. وبين ممارسته للقيادة فعلاً كما أن تحليل الصفات قد يكون معكوساً. أي أننا نقوم بتحديد أشخاص معينين ناجحين في الحياة. ثم نبحث عن بعض الصفات غير الظاهرة ونحددّها على أنها صفات الناجحين أو القياديين فنحن الذين تشكلنا مفهوم القيادة. أما الصفات القيادية فلم تفرض نفسها على النظرية.

وعند تأملنا للقادة الصالحين والطلّاحين نجد أن بعض الفاسدين أصبح قائداً يتبعه من استخفهم نحو أهدافهم. ومنهم فرعون الذي يقول عنه الله تعالى: (استخف قومه فأطاعوه). عند تأملنا لهم لا نجد هذه الصفات في القادة الطّالّحين مثلاً. ولا يمكن أن نقول عنهم إنهم ليسوا قادة (حسب التعريف العام للقيادة) كما لا يمكن أن نقول عنهم غير فعالين فقد وصلوا إلى أهدافهم. بينما لم يتمكن الصالحون من إيقاظهم في بعض الأحيان. ولعل أبرز مثال على ذلك أصحاب الأخدود الذين أحرقهم الملك الكافر وانتصر عليهم في الدنيا - وهي هدفه - وأما الانتصار الأخروي فللمؤمنين لا لشك، ولكن الآخرة ليست هدف هذا الملك الظالم، إذا في النظرة الدنيوية هو الذي انتصر. فإما أن نحدد القيادة في الصالحين فقط (وهذه ليست النظرة العلمية للموضوع، فلا شك أن الكفار والظالمين لديهم قادة) وإما أن نعدّل الصفات القيادية. ونلغي المصادقية مثلاً وإما أن نرفض نظرية الصفات القيادية، أو نعيد النظر فيها على الأقل.

س٣٠: ما الصفات القيادية التي لا يمكن الاستغناء عنها ؟

إذا سلّمنا بنظرية الصفات (بالملاحظات التي ذكرناها سابقاً) فمن بين ما ذكره علماء القيادة من صفات (جدّ القائمة الكاملة في كتاب القيادة في القرن ٢١) فنحن نغفل إلى الصفات الخمس كصفات رئيسية للقائد الفعال.



الصفحة الأولى

## الرؤية المرشدة

إننا لا نستطيع أن نسيطر على الحاضر ونضبط إيقاعه إلا من خلال مجبوهة من الآمال والطبوحات المستقبلية .

عندها تتعرف على:

الفائد الفعال تحركه أهدافه بعيدة المدى ولديه طموحات عالية بالمقارنة مع من حوله. ولعل للمصطفى صلى الله عليه وسلم هو أبرز مثال لذلك. فبالإضافة إلى الهدف الأخرى كان دائم التأكيد على أن الانتصار سيكون قريباً للإسلام. وسيعم السلام والأمن ربوع جزيرة العرب. بل وضع رؤية مرشدة للمسلمين على مدى الزمان خلاصتها أن المستقبل للإسلام.

القوة الخارقة!

نصيحة جوهرية!

كيف تهمل رؤية

مرشدة؟

اكتشف Victor Frankl عالم النفس النمساوي اكتشافاً هاماً. خلال فترة اعتقاله في معسكرات النازية، لقد وجد بداخله طاقة ترفعه فوق ظروف القهر التي تعرض لها أثناء الاعتقال. لقد كان يقوم بدور المراقب لما يدور داخل هذه المعسكرات، بالإضافة إلى كونه يعيش حياة الاعتقال فعلاً. بدأ هذا العالم يسأل نفسه السؤال الهام، ما الذي جعل بعض الناس يعيشون هذه الخبرة المريرة بينما مات الأخرى؟ لقد بدأ يدرس من حوله من المعتقلين في ضوء عدة عوامل شخصية منها: الصحة والحيوية، وهيكلة الأسرة والذكاء وأساليب البقاء ثم خلس إلى أن كل هذه العوامل لم تكن هي السبب الرئيسي، لقد كان السبب الرئيسي الذي اكتشفه داخل الناجين من هذه المأساة هو وجود الإحساس بالرؤية المستقبلية.

لقد سيطر على كل من نجح في البقاء يقيناً بأن لهم مهمة في الحياة يجب استكمالها. وأن لهم مهام حيوية مازالوا في حاجة إلى الانتهاء منها. لقد ذكر الأسرى من الجيش الأمريكي في فيننام نفس الشيء. لقد كانت الرؤية المستقبلية القوية التي يملكها هؤلاء الأسرى القوة الدافعة التي منحتهم الحصر على البقاء.

إن قوة الرؤية هي قوة خارقة! لقد أثبت البحث أن الأطفال الذين لديهم رؤية واضحة لمستقبلهم هم أكثر نجاحاً من الناحية الدراسية. كما أنهم أقدر من سواهم في مواجهة تحديات الحياة. إن المنظمات التي لديها الشعور بالرسالة، والهدف تنفوق على غيرها من لا يملك قوة مثل هذه الرؤية. يقول عالم الاجتماع الأثاني Fred Polak، إن العامل الأول في تحقيق النجاح في كل المحاضرات كانت تلك الرؤية الجماعية للشعوب. للمستقبل الذي ينتظرها!

## نصيحة جوهريّة !

عندما طلب من توم بيتر مؤلف الكتاب المشهور بحثاً عن الإمتياز أن يعطيني نصيحة جوهريّة واحدة نفي بجميع الأغراض التي تساعد المنظمات في تحقيق الإمتياز اجاب:

عليك بتحديد منظومة القيم قرر ما تمثله الشركة التي تعمل بها، ضع نفسك عشرين عاماً في المستقبل، ما الأشياء التي ستنظر إليها خلفك وأنت راضٍ تماماً.

إن القائد يترك التفاصيل لأصحابه الذين يثق بهم، وهو الذي يوجههم نحو الرؤية.

# مواهبنا وقدراتنا

## كيف تجلد رؤية مرشدك؟

يبدأ المؤلفون عملية تحديد الرؤية بالتركيز على المنظمة التي ستقودها. وتحسب أن ذلك خطأ إذ كيف تستطيع أن تطور رؤية مرشدة لمنظمتك إذا لم يكن لديك رؤية مرشدة لحياتك نفسها. وفهم أفضل لقيمك واحتياجاتك وتوقعاتك وأمالك وأحلامك. إن الوصول لرؤية مرشدة تتطلب أن تكون أميناً جداً في فهمك لنفسك ومن تريد أن تكون. وحادار أن تكون مثل الطرماح بن حكيم الطائي الشاعر المشهور حينما قعد للناس وقال: اسألوني عن الغريب، وقد أحكمته كله - أي غريب اللغة وكان في ذلك صادقاً - فقال له رجل: ما معنى الطرماح؟ فلم يعرفه. فهو قد ذهب إلى البعيد وترك الغريب، وانصرف عنه. ولم يعرف اللفظة الأولى التي تعنيه قبل غيره. وإليك بعض الخطوات المقترحة لذلك:

أولاً: البيئة الهادئة: البحث عن البيئة الهادئة المنعزلة، والبعد عن أي نشاط يومي لتتمكن من التأمل الجاد. فتذهب إلى مكان عبادة، أو شاطئ البحر أو متنزه، وتكون صامتاً بصوت العصافير والنباتات والأصوات الهادئة.

ثانياً: التأمل في المراحل الأولى لحياتك: تأمل في طفولتك المبكرة، وكيف شكّلت حياتك. ابحث عن السلوكيات المتكررة والدوافع والقيم التي لديك والناجئة عن الطريقة التي تربيت بها.

ثالثاً: التأمل في سير أنشطتك: فكر في سير حياتك وأهم نشاطاتك ووظائفك بترتيب زمني وأدرج المهارات والمواهب التي اكتسبتها خلال انتقالك في الحياة. صنّف هذه المهارات حسب نوعها. وتأمل:

- ما هي المهارات والمواهب التي استمعتت باستعمالها؟

- في أي المجالات تفوقت؟ ما الذي كان سهلاً عليك؟

# مدنا عتة الققائء

رابعاً: سماع الضمير الداخلي: فكر بلحظات حياتك التي قمت فيها باتخاذ قرارات لم تبدو منطقية أو ملائمة في ذلك الوقت. ولكنك شعرت بصحتها. ماذا تخبرك هذه الفترات من

الحدس والحس الداخلي والإدراك عن اهتماماتك الحقيقية؟

خامساً: الأثر المتروك: إسأل نفسك ما الذي سأفعله حتى لو لم أكن أحصل على مقابل؟ ما الذي أحلم بعمله؟ وما هي رغباتي؟ ما الذي سأفعله إن بقي لي ستة أشهر لأعيشها؟ أو لو أنني أعيش بصحة جيدة لمدة عام.

www.alkottob.com

## التوازن

لن نبت النهار لأضيق الرعية، ولن نبت الليل  
لأضيق نفسي فكيف بالنوم مع هذين يا معاوية،  
عمر بن الخطاب رضي الله عنه .

عندما نتعرف على:

أغلى ما يملك الإنسان مشاعره الداخلية، ففي داخله  
تتلاطم الأمواج. وحدث أضخم معارك الحياة. عندها  
تصبح سفينتنا حائرة. شعور الكثيرين بأن دواخلهم  
مزقة وإجهااتهم خاطئة. شعور كلّفنا الكثير في  
حياتنا. وما يُعيد لنا الاستقرار: التوازن في شبكة  
حياتنا.

الطاقات الأربع:

الاهتمام بالعقل أولاً.

القراءة ثانياً.

ترتيب الأولويات.

## العلاقات الأربع

هناك طاقات وحاجات للإنسان. وسواء اعترفنا بها أم تجاهلناها! فما زال بداخلنا ما يؤكد أن هذه الحاجات موجودة. أنها منقوشة بداخلنا. ومكتوبة في فلسفة الحياة عبر الأزمان. كما كن مهمة للإشباع والتجديد وللإنسان أربع طاقات هي: العقل - الجسد - العاطفة - الروح. وإنما نشحن الطاقات بالنوازن في كل جانب.

أولاً- العقل: أثري عقلك عن طريق الخطوات التالية:

- اقرأ أهدافك صباحاً ومساءً.
- تم عقلك بالقراءة والإطلاع.
- واصل التعليم واستكمل دراستك.
- تعلم مهارات إبداعية.

ثانياً- الجسد: هو البدن الذي نعيش من خلاله. والمحافظة عليه تنبع من:

- اتباع نظام غذائي سليم.
- المحافظة على تمارين رياضية.
- الاهتمام بساعات محددة للنوم.
- المحافظة على الرياضة النفسية مثل الإيمان وتقبل الهزيمة.

ثالثاً- العاطفة: وهي العاطفة الصادقة التي تُشعرك بأهمية الآخرين. وتنميتها

تكمن في:

- المحافظة المستمرة على بنك العواطف.
- تقوية العلاقة بكل فرد من أسرتك.
- التسامح والبذل في العطاء.

رابعاً: الروح: هي الشريان الحيوي الذي يمد الجسم بالمبادئ والقيم اللازمة

لاستمرار الحياة. وتنبع المحافظة عليها من خلال:

- الاستغراق في العبادة الممدة للقوة

- المحافظة على جلسات التأمل والتفكير.

- المحافظة على الأوراد والأذكار.

- المحاسبة المستمرة

ولكننا هنا نريد أن نسلط الضوء على أمور مهمة في قضية التوازن. نجد للإنسان حياته.

وخافض على استمرار طاقته.



## الأهتمام بالعقل أولاً

العقول النيرة يمكن أن تصدأ إذا لم تُجد من يرعاها وينميها. تُظهر الدراسات النفسية والتربوية وأبحاث الكيمياء والفيزياء والرياضيات، أن ما تم استخدامه من إمكانيات العقل الهائلة لا يزيد على 1% من إمكانياته الحقيقية: كمبيوتر (كراي) حاسب عملاق يزن سبعة أطنان، فإذا عمل بطاقة 100 مليون معادلة في الثانية مدة مئة عام، فإنه لن ينجز سوى ما يمكن للدماغ البشري أن ينجزه في دقيقة واحدة.

## جريمة ضد مجهول

عندما يبدأ الإنسان حياته؛ تبدأ قولبة العقل والمشاعر والسلوك بقوالب الأبائية والعصبية والتقاليد بأساليب قسرية ملزمة. وحين ينتقل الطفل إلى الروضة ثم المدرسة يتابع المعلم دوره في كبت حريات الطفل الأربع:

حرية الحركة - حرية الكلام - حرية التفكير - حرية الاختيار. ويبدأ في تدريبه على تسمير جسده في القعد والتلقي دون تفكير أو ممارسة. وينصب المعلم أمامه أمراً نهياً معصوماً من الخطأ مبرراً من النقص. وبذلك يُعده ليرى كل مسؤول يعلوه في المستقبل بنفس الصورة، فلا يناقش ولا يشارك، بل يتلقى وينفذ.

وتكمل هذه الجريمة في كل مكان، في البيت والمدرسة والجامعة ومؤسسات الإعلام والصحافة والوعظ فجميعها تمارس الإلقاء بدون نقاش. والقولية بدون تحييص، فتخفق القدرات العقلية عند القادة الصغار، وتُخرج إنساناً يحفظ بلا وعي. فإذا قرأ كتاب الله، تطرق أذنيه الأقوال فلا يسمع، ولا يبصر ولا يرى. وإذا رأى أفق الكون لا يتلذذ، فتكون المحصلة قولبة على أن يسمع فيطبع، ويتلقى فلا يناقش. ويؤمر فيعمل دون تفكير بالنتائج؛ والمصيبة الكبرى أن هذه الجريمة تُسجل ضد مجهول، ولا يعاقب عليها أحد. ويصدق القائل الذي قال: **انتقلت العدوى من جنون البقر إلى جنون البشر.**

## القراءة ثانياً

أول كلمة في السوحي (اقرأ باسم ربك الذي خلق) " ذهبت الدول ونُسي الملوك وتعطلت الأسواق، وتهدمت القصور، وبادت الخفائق. وفنيت الأموال وهلك الرجال، ولكن بقيت الحكمة مخلّدة في الكتب، إن الأتبياء لم يورثوا درهماً ولا ديناراً، وإنما ورثوا العلم، فمن أخذه، أخذ بحظ وافر".

## مفتاح الدخول

القراءة هي جسر الاتصال مع الأجيال السابقة، ومن الأفضل أن يخصص الواحد منا ٧٠% من قراءته للصحاح الجب المفضل الذي يريد أن يصبح فيه قائداً بارعاً إماماً. ويخصص باقي الجهد للاطلاع على العلوم المختلفة. إن إحساس البعض بأن التزود من العلم شيء كمالي يجعلهم يعرضون عنه كلما كانت الظروف غير مواتية للتعامل مع الكماليات، وتُظهر بعض الدراسات في الغرب أن الرجال في أمريكا يقرأون في المتوسط ٣٩ دقيقة يومياً، على حين تقرأ النساء ما متوسطه ١٦ دقيقة ويقرأ ٧٢% من الناس في بريطانيا جريدة يومياً، وبلغ معدل الاستعارة من المكتبات العامة في بريطانيا ٦٥٠ مليون كتاب في حوالي ١٦ كتاباً لكل من يقرأ كتاباً على الإطلاق. هذا عدا الكتب المشتراة والمستعارة من الآخرين. أما نحن فليس عندنا أية أرقام، وفي ذلك بعض الخير حتى لا ينكشف المستور!٦٧

١١١- سورة الفلق، آية ١  
١١٢- المرجع السابق، رقم ٣١٤١، والشعر رقم ١١٨٢، وإن عامة رقم ١١٤، وصححه الألباني كما في شرح من ابن عباد، ١١١  
١١٣- معدل إلى النسبة المكتوبة من ١٤٨-١٤٩، تصريف.

## ترتيب الأولويات ثالثاً

إن الجهل بالأولويات يوقع الغائد في تخطيطٍ ويعرض جهده إلى الهدر والضیاع والشقاق، لو توقف المرء ليفكر بعصق الأشياء ذات الأهمية والأولوية في حياته... ما عساها أن تكون! ثم هل نحن نعطيها العناية المركزة والوقت الواجب؟ هناك الكثير من الأعمال المطلوب إنهاؤها. وكتلها أعمال ضرورية، ولكن أيهما أولى.. وكيف؟

إن منهج ترتيب الأولويات يشير إلى إعطاء المزيد من السيطرة على الحياة وهذه السيطرة ستصنحنا التوازن والإنجاز اللذين نبحث عنهما. عن أنس بن مالك رضي الله عنه: أن رجلاً سأل النبي صلى الله عليه وسلم: متى الساعة يا رسول الله؟ قال صلى الله عليه وسلم معلماً منهجاً لترتيب الأولويات: ما أعددت لها<sup>١</sup>.

ويقول شيخ الإسلام ابن تيمية رحمه الله: ليس العاقل الذي يعلم الخير من الشر، وإنما العاقل الذي يعلم خير الخيرين، وشر الشريرين.

وهذا الإمام ابن القيم يحكي عن ترتيب الأولويات عند الإمام ابن تيمية فيقول: سمعت شيخ الإسلام ابن تيمية يقول: مررت أنا وبعض أصحابي في زمن التتار بقوم منهم يشربون الخمر، فأنكر عليهم من كان معي، فقلت له: إنما حرم الله الخمر لأنها تصد عن ذكر الله، وعن الصلاة، وهؤلاء تصدهم الخمر عن قتل النفوس، وسبب الذرية، وأخذ الأموال، فدعهم<sup>٢</sup>.

فالتوازن عمل متناسق. هادي مطمئن. وقد دفعت البشرية ثمناً غالياً لكي تصل إليه. دفعت من صحتها وأبنائها وأزواجها.. وسندفع ثمناً أغلى في مستقبل أيامها بسبب عدم التوازن.

لا يمكن للمرء أن ينجح في قسم من حياته بينما هو لا يحسن صنعا في باقي الأقسام، فالحياة كل لا يمكن جزئته.

غاندي

١ الجزء الثاني رقم ٣٤٨، وسنتم رقم ١٦٦.

٢ أمم للوعين ٢/٣

## المهارة في التعامل مع الإنسان

بظن كثير من رجال الإدارة أن العلاقات الإنسانية فصل في كتاب تنظيم العمل، وهم في هذا مخطئون، فالعلاقات الإنسانية هي كل الكتاب .  
بيلفر شتاين .

عندها نتعرف على:

كان الاستثماري المعروف تشارلز شواب يحصل على راتب قدره مليون دولار في العام في مجال صناعة الفولاذ وكان ذلك بسبب مهارته الفائقة في التعامل مع الإنسان.  
هل ستفاجأ لو عرفت أن الأبحاث العلمية الحديثة تقول : إن نجاح الإنسان في القيادة مرهون بقدرته على إتقان مهارات التعامل. وأن 85% من النجاح في القيادة يُعزى إلى مهارات التعامل. وليس بالضرورة استعمالها جميعها. بل حسب الموقف والشخص المقابل.

المهارة الأولى  
الفهم والاتصال  
المهارة الثانية  
التأثير  
المهارة الثالثة  
التحقيق  
المهارة الرابعة  
بناء العلاقات

## المهارة الأولى: الفهم والاتصال

### ١- الاستماع

هل تعلم أن من أسباب خطم تشالنجر عدم القدرة على الاستماع؟ أي أن عدم استماعك قد يكلفك حياتك. وقد يجعلك تنسب في ضياع أرباحك وهذا الأبن عبد الله يعط أباه طاهر بن الحسين قائلاً أكثر الإذن للناس عليك. وأبرز لهم وجهك. وسكن لهم حواسك.

### ٢- الإحساس بمشاعرهم

إن القائد في حاجة دائمة إلى تحديد المسافة النفسية الفاصلة بينه وبين الناس. وذلك بتحديد المشكلات التي يعاني منها والمحاولة الجادة لإيجاد الحل المناسب. وما حدث في غزوة تبوك. حينما تغد صلي الله عليه وسلم جيشه البالغ ثلاثين ألفاً. فالتقد أبو خيثمة فسأل عنه. فقبل له: يا رسول الله شغلته زوجته والنظر في إبضية - يعني الغرور والدنيا - وكان النبي صلي الله عليه وسلم يعرف فيه عمق الإيمان. فقال: لا تقولوا هذا. إن يكن فيه خير يأتي به الله. وبعد قليل إذا بسواد من بعيد. فيقول صلي الله عليه وسلم: كن أبا خيثمة. فكان هو. وكان صحابي يحضر حلقة الرسول صلي الله عليه وسلم مع ابن له. وكان الرجل يحبه حباً شديداً. فعات الوند. وامتنع الرجل أن يحضر الحلقة حزناً على إبتة. ففقد النبي صلي الله عليه وسلم فسأل عنه: وعزاه ثم قال له: يا فلان! أيما كان أحب إليك أن تمتع به عمرك أو لا تأتي غداً إلى باب من أبواب الجنة إلا

وجدته قد سبقك إليه يفتحه لك؟ قال: يا نبي الله! بل يسبقني إلى باب الجنة فيفتحها لي، فهو أحب إليّ. فقال صلى الله عليه وسلم: فذاك لك<sup>(١)</sup>.

جاء رجل إلى أحد السلف فدق عليه الباب، فقال له: ما جاء بك؟ قال: عليّ أربعمئة درهم دين، فوزن له المبلغ وأعطاه إياه، ثم عاد يبكي، فقالت امرأته: لم أعطيته إذ شق عليك؟ فقال: إنما أبكي لأني لم أتفقد حاله حتى احتاج إلى مفاقتي<sup>(٢)</sup>.

### ٣- فهم النفسية الإنسانية

فالفائدة الفعالة لديه القدرة على توقع ما يدور في النفوس، ومن ثم التعامل مع كل شخص حسب ما يناسبه، فهذا صلى الله عليه وسلم يسرع بكاء الطفل فيفصر الصلاة وهو يريد إطالتها احتراماً لمشاعر الأم<sup>(٣)</sup>.

(١) إلهام النبوي ١١٤/١ وصححه الألباني رحمه الله في صحيح سنن الترمذي ٤٤٧١

(٢) أسعد العظام من ٨١

(٣) أخرجه البخاري برقم ٧٠٧

### ١- التحريك العاطفي

العاطفة هي صمام الأمان تجاه علاقتك بالآخرين. وتحريكها يستلزم من القائد معرفة بالطبيعة الإنسانية، وفهم الحاجات، عندها تحدث القابلة والتأثير. كما فعل صلى الله عليه وسلم مع الأنصار في حادثة توزيع الغنائم بعد حنين. فكانت كلماته محركاً للعواطف. ومنها: أوجدتم عليّ يا معشر الأنصار في أنفسكم. في لعاعة (بقلة خضراء وناعمة. شبه بها زهرة الدنيا ونعمها) من الدنيا، تألفت بها قوماً ليسلموا. ووكلتكم إليّ إسلامكم. ثم قال كلمة لم يتصالحوا أنفسهم أمامها. فانفجر الإيمان والحنان في نفوسهم. قال: ألا ترضون يا معشر الأنصار! أن يذهب الناس بالشاء والبعير وترجعون برسول الله صلى الله عليه وسلم إلى رحالكم؟<sup>١١</sup> والعاطفة مطلوب تحريكها بالذات وقت الأزمات.

### ٢- الاهتمام بالإنسان

من أكثر الأمور مؤثرة في القلوب هي الاهتمام بالكاين البشري. إننا نريد مجتمعاً بكل معاني الإنسانية. مجتمعاً يحترم الإنسان، ويقدم أكبر وزن لإنسانيته، فهذا صلى الله عليه وسلم لم ينس الطفل الصغير الذي لم يولد بعد. عندما جاءت ماعز الغامدية طالبة إقامة الحد فأعرض عنها صلى الله عليه وسلم حتى قالت له: والله إنني لحيلس من الزنا؟ فقال لها صلى الله عليه وسلم: أما الآن لا... فأذهبي حتى تلدي. فعندما ولدت جاءت بالطفل فقال لها صلى الله عليه وسلم: إذهبي حتى تفتطميه. حتى جاءت به. وفي يده كسرة خبز<sup>١٢</sup>. واهتمامه صلى الله عليه وسلم بالطبقة الكادحة والخدمة الطيبة الأقل

١١ أصل الرواية في الصحيحين. وسقطها ابن القيم في زاد المعاد ١: ٢٠٦.

١٢ أخرجه مسلم برقم ١٦٩٤.

مستوى كما يقول البعض " فكان يرعاهم ويوصي بهم. حتى إن عمر بن عبدالعزيز عندما طلب منه أن يدفع بعض المال لكسوة الكعبة. فقال: إني أرى أن أجعل هذا المال في أكباد جائحة فإنها أولى من الكعبة. إلى هذا الحد وصلت قيمة الإنسان!

وهو أن خث الآخرين على فهم وجهة نظرك. وتأييدك فيما تحاول نقله إليهم من معلومات وكسب ثقتهم. وقد تنقل إليهم حقائق أو وقائع. وقد نبين لهم نتائج وتأكيدات حقيقية عن طريق إعطائهم أدلة مادية. وحجج وبراهين. وكل ذلك يكون دون إشعارهم بغوقية وكبرياء. كما حدث ذلك بين المصطفى صلى الله عليه وسلم والشاب الذي أراد الإتيان بالزنا.

### 1- الوفاء

كلمة الوفاء التي نسيئها كثير من المؤسسات سواء منها المهنية أو الخيرية. حينما يؤسس رجل منهم العمل. وبفهوم على كفافه. ثم ينسى فضله وعمله فبضابق بطريقة حضارية. حتى يقدم استقالته أو يخرج ثم يكرم بشهادة لا تساوي ريالاً. وربما ترسل له عن طريق أحد العاملين إن قيمة الوفاء أن تخرج لي شيئاً غالباً صعباً من أعماق النفس. تشعرني أنني مهم عندك. وقد أكرم النبي صلى الله عليه وسلم عجزاً وقال: إنها كانت تغشانا في أيام خديجة. وإن حسن العهد من الإيمان.

عندنا صناعة نامة أن المشاكل الإدارية اليوم بحاجة إلى بعض الوفاء والمعاني الإنسانية التي تتمثل في المعاني الوجدانية العالية.

إن أعظم ما يملكه الرجل هو دموعه التي لا تنسكب بسهولة ولا يغيبها عنه صلى الله عليه وسلم على حمزة بن عبد المطلب. وجعفر بن أبي طالب لهو أدل على ذلك. وكان صلى الله



عليه وسلم قد طلب مفتاح الكعبة قبل الهجرة من عثمان بن طلحة فرفض وأغلظ القول، ونال من الرسول صلى الله عليه وسلم فقال له: يا عثمان لعنك ترى هذا المفتاح يوماً بيدي أضعه حيث شئت. فقال: لقد هلكت قريش يؤمنذ وثلت.. وفي فتح مكة أخذ المفتاح صلى الله عليه وسلم وتادى: أين عثمان بن طلحة! وعندما جاء قال له صلى الله عليه وسلم: هاك مفتاحك يا عثمان! اليوم يوم برووفاء، خذوها خالدة تالدة لا ينزعها منكم إلا ظالم<sup>١</sup>.

وهذا أبو بكر الصديق رضي الله عنه، يحلب للحيا أغنامهم، فلما تولى الخلافة قالت جارية من الحيا: الآن لا تحلب لنا منائح دارنا، فسمعها الصديق، فقال: بلى! تعصري لأحلبينها لكم، وإني لأرجو ألا يغيرني ما دخلت فيه عن خلق كنت عليه فكان يحلب لهم.

وهذا عمر بن الخطاب عندما جاءت البشري بفتح نهاوند، سأل عن القائد العظيم: وما فعل النعمان؟ فقال: زلت فرسه في دماء القوم فصرع فاستشهد فقال: إن الله وإنه ليه راجعون! ولم يتمالك نفسه أن يكي حتى نشج كأنما أصيب بأعز إنسان لديه.

معاني الوفاء لا تحتاج لتمثيل فهي تظهر عند الملمات والشهداء، وهي خلق أصيل يدل على نفس عالية، وسعوا في الأخلاق، وقدما قال الشافعي: الحر من راعي واد تحفة، أو انتص من أفاده لفظه.

## ٥- سحر الألفة

كثير ما يمر على الإنسان أزمات نفسية، فيحتاج إلى الآخرين ليقضي عندهم الأمانه وأمانه، فيشعر من ذلك بالارتياح المزوج بسحر الألفة، ومن هنا يتضح حرص المصطفى صلى الله عليه وسلم على الإخاء بين المهاجرين والأنصار، وقد ذهب المؤمنون في ذلك مذهباً مبرراً حين أنشده نديمه مخارق قول أبي العتاهية:

وإني محتاج إلى ظل صاحب يروق وبصفو إن كدرت عليه

فقال مخارق: فقال لي: أعد، فأعدت سبع مرات، فقال لي: يا مخارق خذ مني الخلفة وأعطني هذا الصاحب، إن الذين يفقدون معنى الألفة في حياتهم يتعرضون لأعظم الصعاب.

(١) أخرجه ابن سعد في الطبقات ١/١٢١، ١٢٧، نقله من الزيادة ١/١٢٤.

## ١- إشعاع الطاقة الإيجابية في لحظات الضعف

فالقائد يدفع الناس نحو الأمل والتفاؤل حتى عند اللحظات الصعبة. كهزيمة أو محنة، أو ألم. فهذا موسى عليه السلام. البحر من أمامه والعدو من خلفه. وما نسي كلمات الأمل المحفزة فقال: «أكلأ إن ممن ربي سيهدين»<sup>(١)</sup>. والنبي صلى الله عليه وسلم في غزوة الخندق وأمام ١٠,٠٠٠ مشرك وعدد المسلمين قليل. ما نسي إفساد روح الأمل الباعثة لرفع المعنويات.

## ٢- إشعارهم بالأمن

شعور الإنسان بأنه يعمل مع قائد يحبه، ويعلمه، ويرشده. يجعل من الأفراد يطمئنون إليه. فهذا رجل يأتي إلى النبي صلى الله عليه وسلم ترتعد فرانصه. فرد عليه مطمئناً: «هون عليك فإني لست بملك. إنما أنا ابن امرأة من قريش تأكل القديد»<sup>(٢)</sup>. هذه الكلمات من القائد الأعلى أشعرت الرجل بالإجذاب والإطمئنان. ولقد كان جنود نابليون يقولون: أن بإمكانه أن يأخذنا معه إلى نهاية العالم.

## ٣- إعطاء الصلاحيات

إن الموظفين يقدرون لك كثيراً أن تعطيتهم الحرية لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة. فعندما نخبر موظفك بما تريد منهم القيام به وعندما توفر لهم التدريب المطلوب ثم تمنحهم الحرية والصلاحيات بهذا العمل. ستزيد من إمكانية أدائهم لأعمالهم على النحو المطلوب. كما سيقدمون في أعمالهم الأفكار الجديدة ويولدون قدراً كبيراً من الطاقة. ويتحلون بروح المبادرة. كما حدث مع معاذ بن جبل رضي الله عنه عندما أرسله صلى الله عليه وسلم إلى اليمن.

(١) أسيرة الشعراء، ص ١٤٠

(٢) الخروبة ابن حاتم رقم ٢٢١٢ وصحيفة الأقباس في صحیح سحر ابن حاتم ١١٨٢٢

# صلى الله عليه وسلم

## 4- التشجيع

سواء بالأساليب المعنوية (عمر بن العاص عندما قال صلى الله عليه وسلم فيه: نعم المال الصالح للرجل الصالح) أو الأساليب المادية (عندما أعطى رجلاً غنماً بين جبلين فرجع إلى قومه قائلاً: يا قوم، أسلموا، فإن محمداً يعطي عطاء لا يخشى الفاقة).<sup>(١)</sup>

وكان صلى الله عليه وسلم ينادي بالأساليب المادية (عندما أعطى رجلاً غنماً بين جبلين فرجع إلى قومه قائلاً: يا قوم، أسلموا، فإن محمداً يعطي عطاء لا يخشى الفاقة).<sup>(١)</sup>

### التشجيع المادي

وكان صلى الله عليه وسلم ينادي بالأساليب المادية (عندما أعطى رجلاً غنماً بين جبلين فرجع إلى قومه قائلاً: يا قوم، أسلموا، فإن محمداً يعطي عطاء لا يخشى الفاقة).<sup>(١)</sup>

### التشجيع المعنوي

وكان صلى الله عليه وسلم ينادي بالأساليب المعنوية (عندما أعطى رجلاً غنماً بين جبلين فرجع إلى قومه قائلاً: يا قوم، أسلموا، فإن محمداً يعطي عطاء لا يخشى الفاقة).<sup>(١)</sup>

(١) رواه أحمد بإسناد صحيح ١٧١٢٤.

(٢) رواه مسلم ١٦١/١٦١.

## المهارة الرابعة: بناء العلاقات

المهارة الرابعة: بناء العلاقات

### 1- الابتسامه الساحرة

التي لا تكلف درهماً ويبقى مداها طول العمر. الابتسامه التي تدل على قلب مفعم بالحب والود تجاه الآخر. الابتسامه التي تُشكل مركز جذب القلوب. عن جرير بن عبد الله رضي الله عنه قال: ما حجبني رسول الله صلى الله عليه وسلم منذ أسلمت، ولا رأني إلا تبسم في وجهي".

### 2- الاعتراف بالخطأ ومعرفه القصور

صورة مميزة في بناء العلاقات، تدل على نبل القائد ونواضعه. واعتقاده بأن العمل مهما بلغ من نجاح وامتياز، وفعالية وتفوق، فإنه ليس مثاليًا. وإن ما يفعله ما هو إلا محاولة لجعله مثاليًا. وهذا عصر بن الخطاب رضي الله عنه، الرجل الذي وصفه صلى الله عليه وسلم بوعاءٍ للعلم، وهو على المنبر يتكلم في مسألة صدقات النساء فاعترضته امرأة وصححت له المعلومة، فقال رضي الله عنه وبلا خجل: اللهم اغفر لي! كل الناس أقره منك يا عمر! أخطأ أمير المؤمنين وأصاب امرأة.

### 3- السيطرة على السلوك

لا شك أن الهدوء والسيطرة على السلوك لهما من الثمرات الكثيرة للإنسان المتزن بهما، ويحققان من الأعمال ما لا تحفه الكلمات الجذابة وذلك لأنهما يحققان جواً من الطمأنينة ودفع الحوف خاصة عند الأخطار والأزمات. وقد كان صلى الله عليه وسلم بعصب فيبدو ذلك على وجهه، لكنه لا يظهر غضبه على قلبه. وما روى أيضاً عن عصر بن الخطاب رضي الله عنه مع قاتل أخيه زيد رضي الله عنه.



## التحكم

عن الأسود بن أبي يزيد قال: كانت الوفد إذا قدموا على صبر بن الخطاب سألهم عن أمرهم، فيقولون: خيراً، فيقول: هل يعود مرضاكم؟ فيقولون: نعم، فيقول: هل يعود العبد؟ فيقولون: نعم، فيقول: كيف صنيعه بالضعيف، هل يجلس على بابيه؟ فإن قالوا: خصلته منها: لا... عزله.

عندها نتعرف على:

عندما يأتي التحكم بصورة مفاجئة وعنيفة يفقد الكثير من فعاليتهم. التحكم قوي الشخصية هو من يحافظ على التفكير الواضح المنطقي رغم المتاعب، ويبحث عن الحقيقة، ويتمسك بها بكل إصرار مهما كلفه الأمر، وينبت في المأزق بكل صبر ولو انسحب الجميع من حوله، وقد يشاء للذهن أن هذه الصفة سلبية وتميل إلى الديكتاتورية وليس هذا بصحيح. فللمتحكم قواعد أربع.

القاعدة الأولى:  
الحضور والعرفه.  
القاعدة الثانية:  
الإدارة.  
القاعدة الثالثة:  
التوجيه.  
القاعدة الرابعة:  
النفوذ.

١- الحضور المستمر، ومتابعة التفاصيل، وشمولية المعلومات

التواجد المستمر، والتابعة والتدقيق، ومعرفة التفاصيل في أجواء عادلة، بشعر الآخرين بقدرة قائدهم على التحكم العادل، والقراءة السريعة للأحداث والتفاعل معها إيجابياً، ولذلك كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول: (أرأيتم إذا استعملت عليكم خيراً من أعلم، ثم أمرته بالعدل، أكنت قضيت ما علي، قالوا: نعم، قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا؟) وأيضاً من صورها، الاختبارات للأتباع، وهذا ما فعله أيضاً عمر بن الخطاب رضي الله عنه عندما أرسل إلى أبي عبيدة رضي الله عنه بأربعة آلاف درهم وأربع مائة دينار، وقال لرسوله: انظر ما يصنع! ففسمها أبو عبيدة بين الناس، فلما أخبر عمر بن الخطاب بما صنع قال: الحمد لله الذي جعل في الإسلام من يصنع هذا.

٢- المعرفة بالموضوع والفهم العميق

يقول الفيلسوفان الغربيان بيكون و هوبز قبل أكثر من قرنين معادلة صحيحة أوجزا فيها قدرة القائد على التحكم، فضلاً عن المعرفة معناها، القوة، وهذا عمر بن الخطاب عندما تضابق من تصرفات عمرو بن العاص في ذات السلاسل، قال له أبو بكر الصديق: أنه لم يستعمله رسول الله صلى الله عليه وسلم عليك إلا لعلمه بالحرب<sup>١</sup> حتى في الرسائل وبعضها إلى الجيوش أنبت عمر بن الخطاب رضي الله عنه معرفته وقوته فقبل معركة القادسية أوصى عتبة بن غزوان في سيره إلى العراق بقوله: يا عتبة، إن إخوانك من المسلمين قد غلبوا على الحيرة، وما يليها، وعبرت خيولهم الفرات حتى وطئت بابل، مدينة هاروت وماروت ومنازل الجبارين، وأن خيلهم اليوم لتغير حتى تشارك المدائن وقد بعثت في هذا الجيش فأقصد فصد أهل الأهواز، فاشغل أهل تلك الناحية أن يدوا أصحابهم بتاحية السواد على إخوانكم الذين هناك، وقائلهم ما يلي الأبله<sup>٢</sup> هذه المعرفة والفهم العميق تمكنه من المهمة، وهذا معاوية بن أبي سفيان في أيام ولايته على العراق ما حدثت فتنة، بعدما كانت الفتن تشتعل كل يومين

١- المرجع الحاكم في التصديق على الصحيح ٤٢٧٢، وقال الحاكم هذا حديث صحيح الإسناد ولم يخرجاه وقال الذهبي صحيح

٢- أصوله تاريخية في عصر الفتنة الراشدين ص ٤٠

## القاعدة الثانية: الإدارة

### 1 - قدرة القائد على الثواب والعقاب العادل

قدرة القائد على الإدارة العادلة. المبنية على مصلحة فريق العمل وليست مبنية على أسس ومعايير شخصية. هذه القدرة المميزة تضفي أجواء التحكم العادل. وتدعوا الآخرين إلى مراعاة المصلحة العامة. كما فعل صلى الله عليه وسلم مع سعد بن عبادة الذي كان يقود كتيبة الأنصار في الطريق لفتح مكة عندما قال: اليوم يوم المحرمة. اليوم تستحل الحرمة فعاقيه صلى الله عليه وسلم بعزله. وعين مكانه ابنه قيس. بطريقة لا تستفز فيها المشاعر. ولا تُلهب فيها روح الفوضى.

### 2 - التذكير بالهدف

الإنسان في أجواء العمل المضطربة. ينسى الهدف. وتمسح الصورة المستقبلية. فيترتب من خللتهما ذبول الطاقات. والإرادات والشعور بالأس. دور القائد التذكير بالهدف النهائي. كما فعل صلى الله عليه وسلم مع عمر بن الخطاب عندما دمعت عيناه حزناً على أوضاع المصطفى صلى الله عليه وسلم في منزله. مع تنعم الفرس والروم بالنعم الدنيوية. فذكره صلى الله عليه وسلم بأن هذه الدنيا هائلة زائلة قائلاً: أفي شك أنت يا ابن الخطاب؟ أولئك قوم عجلت لهم طبيباتهم في الحياة الدنيا

### 3 - المشجاعة

القائد الجمان لا يمكن أن يدير بفعالية. وللمشجاعة صور. منها:  
= قد يكون في المكث والانتظار كما فعل صلى الله عليه وسلم في غزوة أحد عندما  
= النازل عن رأي القائد. والنزول إلى رأي الأتباع القادة. فعندما خرج صلى الله عليه



وسلم من بيته وهو مقطي بالحديد فخاف الصحابة أن يكونوا قد أنقلوا عليه فقالوا: إن شئت نجى في المدينة، فقال صلى الله عليه وسلم بلغة الشجاع: ما ينبغي لنبي إذا لبس لأمته أن يضعها حتى يقاتل.

« عدم الفرار من المعركة بل كان صلى الله عليه وسلم المرجع الرئيسي للشجاعة كما قال علي بن أبي طالب: كنا إذا حصي الوطيس، احتمينا برسول الله صلى الله عليه وسلم.

١- القدرة على إصدار القرارات في الوقت المناسب

القائد الماهر يستند في قراراته إلى أمرين:

« قابلية عقلية

« الحصول على المعلومات

فقبل معركة بدر حينما قبض الصحابة على غلام راعٍ لقريش، سألوه عن عدد الجيش، فإذا هو لأحسن، فضربوه، حتى أهبل صلى الله عليه وسلم وسأل الغلام: كم ينحر القوم من الأيل؟ فقال الغلام: بين التسعة والعشرة. فقال صلى الله عليه وسلم: القوم بين التسعمائة والألف<sup>١</sup>.

أما القابلية العقلية فالقائد عنده قدرة خيالية مميزة يستطيع من خلال معلوماته وحسن توقعه أن يصل إلى القرار السليم. كما حدث في حادثة عبد الله بن أبي جهنم طلب عمر بن الخطاب من الرسول صلى الله عليه وسلم فطع عنقه، فقال صلى الله عليه وسلم: أتريد يا عمر أن يتحدث الناس أن محمداً يقتل أصحابه<sup>٢</sup>، وعندما أصبح معلوماً عند الناس بخيئه قال لعمر: يا عمر لو قتلناه يومئذ لأرعدت له أنوف لو أمرناها بقتله اليوم لقتلته<sup>٣</sup>. هذه الحكمة في القرار تزرع الثقة وتولد التحكم.

١) أخرجه الإمام أحمد في المسند، الخليل الشرح، أحمد شاكر، وقال: صحيح الإسناد.

٢) أخرجه البخاري، ٤٤٨/٤، ومسلم، ١٧٧٧/١.

٣) أورد ابن كثير في البداية والنهاية، ١٢١/٣، والبيهقي بهذا الإسناد فيه شهادة الأشياخ الذين سمعوا علي بن أبي طالب، والله أعلم. للأمن والفساد العسكرية، ص ١٢١.

## ٥- الجرأة والثبات عند تزعم الآخرين

ثبات النبي صلى الله عليه وسلم في غزوة أحد عندما اعترضته مصائب حمة. كادت نوذي بحبائه. وبقاؤه صلى الله عليه وسلم مع نفر قليل في الميدان يوم حنين يتصدون لهجمات الأعداء. كل ذلك يشعر الأتباع بجرأة قائدهم وثباته عند الملمات. هذه الجرأة والثبات تسعت في القائد روح الإصرار والاستمرارية.

## ١- التخطيط والإبداع

فالقائد المتحكم يملك استراتيجية منظمة ومبلورة عن مهارة التخطيط. والنبي صلى الله عليه وسلم في أصعب موقعة وأخطرها. حادثة الهجرة يأتي إلى أبي بكر الصديق في الليل. ويأمر علي بن أبي طالب بالنوم في فراشه. وأمر أبو بكر ابنه عبدالله أن يتسمع لهما ما يقول الناس فيهما بمكة. وأمر عامر بن فهيرة مولاه أن يرعى غنمه نهاراً ويريحها عليهما ليلاً. وكانت أسماء بنت أبي بكر تأتيهما بالطعام. وذهابهما إلى المدينة بعكس الاتجاه جاء غار ثور. كل ذلك يدل على التخطيط البارع والقدرة على ترتيب المهام. أما الإبداع فهو الإتيان بالجديد. وعدم الاستسلام للتقديم. فقد أبدع صلى الله عليه وسلم في قتاله مع المشركين يوم بدر. وابتكر أسلوباً جديداً في القتال. لم يكن معروفاً من قبل. حيث قاتل بنظام الصفوف. واستخدم صلى الله عليه وسلم الخندق في الغزوة حيث لم يكن حفر الخندق من الأمور المعروفة لدى العرب في حروبهم.

## القاعدة الثالثة: التوجيه

### ١- المشاورة

الشورى من عزائم الأمور قال الله تعالى: إنما رحمة من الله نلت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعب عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتسوكل على الله إن الله يحب المتوكلين<sup>١</sup>.

إن النبي صلى الله عليه وسلم أراد من خلال الشورى أن يبني الإنسان الفعال. لا الإنسان الإمعة الفاقد للرأي. يبني إنساناً قيادياً قادراً على المناقشة والتحليل وتقليب المعلومات ليستخلص الحقيقة.

رأي الجماعة لا تنفى البلاد به رغم الخلاف. ورأي الفرد يشقيها

### ٢- ثقة الأتباع بالقائد

إن استراتيجية التوجيه الفعال تقوم على أساس ثقة الأتباع بقائدهم. وحب الأتباع للسير خلف قائدهم. وهذا المقداد يقول بثقة للنبي صلى الله عليه وسلم في معركة بدر: اصض يا رسول الله حيث أمرك الله، ونحن معك إلى أن قال: فوالله يا رسول الله لو سرت بنا إلى برك الغماد، لسرتنا معك وجمالنا معك من دونه حتى تبلغه. وبرك الغماد أقصى اليمن. وبين موقع بدر وبرك الغماد عشرات القبائل العادية. ومساحة من الأرض تزيد على الألفين كيلومتر.

### ٣- الحزم والشدة

بدون الحزم والشدة تفقد القيادة فعاليتها وذلك لأن الحزم يساعد على تماسك الأفراد ويحفظها من النفل والفشل. والحزم ليس معناه القوة والغلظة. ولكن معناه ضبط

الأمور بعقل مع عدل، ويتجلى الحزم في قصة أسامة عندما طُلب منه أن يشفع إلى رسول الله في أمر الخزومية التي سرقت. فقال عليه الصلاة والسلام لأسامة حبه وابن حبه: أتشفع في حدي من حدود الله. والله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها. ووجد ذلك جلباً في محاربة أبي بكر لأهل الردة حيث قال: والله لو منعوني عقالاً - وفي رواية عناقاً - كانوا يؤدونه إلى رسول الله لقاتلتهم عليه.

#### 5 - العدل

شعور الأفراد أنك عادل معهم، يمنحهم الثقة. وبالثبات في الأوقات الصعبة الحاسمة. كما حدث للمصطفى قبل غزوة بدر مع سواد بن غزينة عندما طعن الفدح في بطنه قائلاً: استو يا سواد، فقال سواد: يا رسول الله أوجعتني، وطلب الفصاص. فكشف صلى الله عليه وسلم عن بطنه وقال: استقم. فقام سواد فاعتنق بطن النبي صلى الله عليه وسلم وقبله، وعندما سأله عن ذلك قال: يا رسول الله حضر ما ترى فأحببت أن يكون آخر العهد بك، ملامسة جسديك الشريف.

إذا سست قوماً فاجعل العدل بينهم وبينك، تأمن كل ما تتخوف

#### 5 - التدرج في الإصلاح

ذلك أن النفوس تألف الاعوجاج إذا عاشت فيه دحراً طويلاً. وتتصلب على ما تألف من العاصي، وإذا أردنا لها نقلة مفاجئة سريعة، تمردت وتغلّبت نسفي التصلب. فنضطر إلى الترفق في التوجيه. وجزأت الخير في ورود متتابع متصل. حتى يكتمل. وهذا الإمام العادل عمر بن عبد العزيز البارع في التوجيه والإصلاح رحمه الله، في أقل من سنتين. وبعد أن كانت البلاد تضطرب. بحنكته وسياسته العادلة. استطاع أن يدب في البلاد العدل

والأمن، ومن السياسات التي استخدمها: التدرج في الإصلاح بقولته لابنه: أوما ترضى أن لا يأتي على أبك يوم من أيام الدنيا إلا وهو يميتُ فيه بدعة ويحيي فيه سنة؟

## ١ - التثبيت والنهج

إن التثبيت والنهج منهج إسلامي واضح المعالم. يقوم على صدقية الخبر وسلامة النقل. وهو منهج إداري ضروري للحفاظ على قوة التوجيه. يقول الله تعالى: (وَأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِمِجَالَةٍ فَتُصْحَرُوا عَلَىٰ مَآعْقِمٍ مَدِينًا). وهذا تبيننا سليمان عليه السلام عندما جاءه الهدهد من سبأ فقال: تبيننا معلماً الهدهد هذا المنهج البارع في التوجيه، (انتظر أصنعت أم كت من الكاذبين)!

## القاعدَةُ الرابعة: النفوذ

النفوذ هو: قدرة الشخص على إحداث أمر ممنوع أو منع حدوث أمر مسموح ويسميه البعض الوسطة أو الشفاعة.

والدراسات الحديثة تشير إلى أن القائد الفعال لا يلتزم بكل السياسات واللوائح. بل يستخدم التأثير خارج السلطة الرسمية (أنظر القوانين الطبيعية التسعة لبلاك في

كتاب القيادة في القرن ٢١). وهذا هو الذي نسميه النفوذ أي التأثير غير الرسمي.

وإلى وقت قريب كانت الجامعات الغربية ترفض هذا البداء على أساس أنه يتناقض مع الإدارة السليمة. ثم وجدوا أن هذا جزء من الطبيعة البشرية. بل وجدوا أن استعمال اللوائح والنظم في كل الأحوال وبعض النظر عن الموقف والطرف قد يعرقل مصالح المنظمة. وقد يعيق الإبداع والتطور. ومن هنا بدأت موجة من الدراسات حول هذا الأمر مما جعلنا نقصّل فيه ضمن قائمة المسبّط والذّي تراه أن النبي صلى الله عليه وسلم قد راعى ذلك فها هو يعطي معاملة خاصة لبعض أهل الفضل كخطاب بن أبي سلتعة. ويسمح لعصرين الخطاب ببعض التصرفات التي فيها جرافة وقديده رضي الله عنه أهل الشورى في ستة أشخاص. وغير ذلك من المواقف ولكن يشترط في ذلك عدم مخالفة أسس الإسلام كالعقيدة وأداء الفروض وإقامة الحدود وعدم ظلم الآخرين.

## بناء النفوذ

هناك بعض المصادر الرئيسية لبناء النفوذ والقوة:

- ١- الوضع العائلي أو الاجتماعي (كأبناء وأقارب الزعماء والقادة).
- ٢- الوضع المالي (كأصحاب رؤوس الأموال الكبيرة وأقاربهم).
- ٣- العلاقات الخاصة (كالأصدقاء المقربين من أصحاب النفوذ).
- ٤- العلم الواسع (كبار العلماء في علوم الدين والدنيا والشعراء والمفكرين... ونحوهم).

٥- المناصب الوظيفية الحساسة (الولاة، الوزراء، الوكلاء، ونحوهم) مع ملاحظة أن ليس كل منصب كبير له نفوذ، وإنما يعتمد ذلك على أمور معينة تعطي للمنصب حساسية ونفوذ مثل:

- القدرة على التصرف بمبالغ كبيرة من المال.
- القدرة على الوصول للجهات العليا لاتخاذ القرار بسرعة.
- التأثير على أعداد كبيرة من الناس (من الموظفين أو الجمهور).
- درجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرار.

٦- ضعف الرئيس المباشر يعطي قوة لمن تحته مباشرة.

٧- التأثير المباشر على أصحاب القرار (زوجات الزعماء، أو المستشار أو حتى خدمهم أو العاملين لديهم).

٨- مركزية القرار (أي المناصب الإدارية التي يجب الرجوع إليها عند اتخاذ القرار من قبل الآخرين ومنها: المسؤول عن المال أو عن العلاقات).

٩- الإعلاميون وخطباء الدين يستطيعون تشكيل الرأي العام وتحريك الجماهير ثلاثيات حمراء

أولاً- لا يمكن إلغاء النفوذ من المجتمعات البشرية، فطبيعة الحياة وطريقة تقسيم الهياكل والسلطات ووجود قيادات عليا ووسطى.. يعطي للمعض نفوذاً وقوة وقد حاول الغربيون إلغاء أمر النفوذ وبناء نظام لا يعتمد عليه، بل يلغيه، فعجزوا عن ذلك، ولذلك صار اليوم يُدرس في جامعاتهم بعد أن كان يُعتبر عيباً (لأنه كان يظن أن النفوذ ليس له ضوابط علمية تحكمه).

ثانياً- استعمال النفوذ ليس سيئاً دائماً فأصحاب القسيم والأخلاق يستعملون نفوذهم لإعادة الحقوق لأصحابها، ويقطعون الطريق على المنتفعين واللصوص ويعملون على أن

يصل للمناصب من يستحقها من أصحاب الكفاءة والأمانة، ولا يستعملون نفوذهم لصالحهم الشخصية أو العائلية أو لتمييز أصحابهم والمقرنين لديهم إن وجد في الآخرين من هو أصلح منهم.

ثالثاً - عند انحراف المجتمعات. لا يمكننا إلغاء النفوذ وإنما نزرع القيم والأخلاق والتربية السليمة للمجتمع ككل. وبناء أنظمة فعالة نقلل من الحاجة إليه وتطبيق نظام رقابي وقضائي جاد في عقوبة استغلال الموارد للمصالح الشخصية.

أركان المجتمع

السلطة القضائية	وهي التي تتولى مراقبة أداء السلطة التنفيذية وتضمن حيادها وتحميها من تجاوزاتها وتضمن حيادها وتحميها من تجاوزاتها وتضمن حيادها وتحميها من تجاوزاتها
السلطة التشريعية	وهي التي تتولى سن القوانين والرقابة على أعمال السلطة التنفيذية وتضمن حيادها وتحميها من تجاوزاتها وتضمن حيادها وتحميها من تجاوزاتها
السلطة التنفيذية	وهي التي تتولى تنفيذ القوانين وإدارة شؤون الدولة وتضمن حيادها وتحميها من تجاوزاتها وتضمن حيادها وتحميها من تجاوزاتها
السلطة الرقابية	وهي التي تتولى مراقبة أداء السلطة التنفيذية وتضمن حيادها وتحميها من تجاوزاتها وتضمن حيادها وتحميها من تجاوزاتها
السلطة القضائية	وهي التي تتولى مراقبة أداء السلطة التنفيذية وتضمن حيادها وتحميها من تجاوزاتها وتضمن حيادها وتحميها من تجاوزاتها
السلطة التشريعية	وهي التي تتولى سن القوانين والرقابة على أعمال السلطة التنفيذية وتضمن حيادها وتحميها من تجاوزاتها وتضمن حيادها وتحميها من تجاوزاتها



يقول أحد رجال الأعمال الناجحين مجيباً عن سؤال  
أصدقائه عن سر تفوقه الباهر: لم أكن أعرف الآلات  
كها يجب، ولكنني كنت أعرف الرجال.

عندها تعرف على:

على القائد إن أراد أن يعرف رجاله حق المعرفة، أن يترك بسرعة العاجي  
ويقوم بنزول الميدان. القائد لا يقدر أن قلناً لا يصلح لشيء ففي كل  
شخص قدرة كامنة منتجة إن أحسن استغلالها إن الجماعة  
المنتجة هي الجماعة المتعارف بين أعضائها والذين يعرفون قائدهم.  
ويتفقون بأنهم معروفون من قبله. إن الكائن البشري بحاجة إلى  
الشعور بأنه معروف ومفهوم ومحترم حتى يستطيع بذل نفسه في  
سبيل مهمته.

أصعب العمليات  
الرجل المناسب  
في المكان المناسب  
إدارة التكامل  
إدارة الأزمات

# مناجحة القادة

## أصعب العمليات

هذه العملية أصعب العمليات لأنها تتعامل مع نفوس بشرية وطاقات مخترنة، وهي معادلة صعبة لا يفقها إلا الرجال. يقول اللواء الركن محمود شيت خطاب : وكان عليه أفضل الصلاة والسلام يعرف أصحابه معرفة دقيقة مفصلة، وكان يعرف ما يمتاز به كل صحابي من مزايا نفيده المجتمع الإسلامي الجديد وكان يستغل تلك المزايا لخير هذا المجتمع وللمصلحة العامة العليا للمسلمين<sup>١١</sup>.

وهذا أبو بكر الصديق يطلق صبحته للشهيرة في خالد بن الوليد، فيقول: والله لأنسين الروم وسائوس الشيطان بخالد بن الوليد وأبقها عمر بن الخطاب بعد وفاة أبي بكر ثلاثاً، رحمه الله أبا بكر لقد كان أعرف بالرجال مني.

عالموضوع في غاية الأهمية، فإذا لم تعرف أفرادك، كيف ستحركهم نحو الهدف، وهي وصية عمر بن الخطاب لكل قائد حيث قال: وتعلم كيف مأناه. أي ماني كل إنسان، وإننا نتعجب من هذه القصة، حيث كان سعد بن أبي وقاص على فراش للمرض ينظر في معركة القادسية، ويرى العجب، فيقول، لولا أن أبا محجن صحبوس لقلت: هذا أبو محجن، وهذه البلقاء، يا الله يعرف الرجال، ويعرف الخيل!

والتبني صلى الله عليه وسلم لم يقتصر على معرفة رجاله فقط، بل حتى الأعداء فما هو يرى الخليس بن علقمة من كنانة فيقول: هذا فلان وهو من قوم يعظمون البدن، فابعثوها له، ويرى مكرز بن حفص فيقول: هذا مكرز وهو رجل فاجر، ولما رأى سهيل بن عمرو قال: قد سهل لكم من أمركم.

١١) الإسلام والتسامح من ١٦٦، عملاً من القيادة العسكرية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم من ١٩-١٨.

## أساسيات معرفة الرجال

- ◀ أن نعيش معهم وبينهم ونخالطهم.
- ◀ أن نتفهم إمكانياتهم وتستفيد من نقاط قوتهم. وتضعهم في أماكنهم الملائمة.
- ◀ أن ننظر إليهم بمنظار العطف والقوة.
- ◀ أن نعرف ردود الفعل لكل فرد، وكيف يمكن، فنتعامل معه بناء على ذلك.
- ◀ كل إنسان له حاجات، فقلبية الحاجات والرغبات جعلهم يُعرفونك على قدراتهم وذلك لأنهم سينجذبون تلقائياً إليك.
- ◀ من الخبرات السابقة سواء الإيجابية أم السلبية.

# مناجاة تحريماً

## الرجل المناسب في المكان المناسب

وقد كان للرسول صلى الله عليه وسلم من هذه الصفة أوفر حظ ونصيب حيث كان يعرف رجاله ويكلف كلّ منهم بما يتفق مع قدراتهم.

❖ لقد كان صلى الله عليه وسلم يعرف أن من بين أصحابه الشجعان فيسند إليهم الأعمال التي تتطلب الشجاعة والإقدام. كإعطائه السيف لأبي دجانة يوم أحد.

❖ وكان يعرف أن من بين أصحابه من يصلح للقيادة. فيعطيههم فرصة القيادة ومن هؤلاء عبيدة بن الحارث حمزة بن عبدالمطلب جعفر بن أبي طالب.

❖ وكان يعرف أن من بين أصحابه من لا يقوى قلبه على الحرب كحسان بن ثابت فجعله مع النساء يوم أحد. والحنق واستفاد من شعره البليغ في الدفاع عن الله ورسوله.

❖ وكان يعرف أن من بينهم صاحب الرأي والمشورة كالحباب بن المنذر فكان يستفيد من آرائه ومشورته.

❖ اختيار جعفر للقاء النجاشي. هذا العمل الذي أثبت أنه هو الأصح فيه. وما الدليل على ذلك إلا بقاء النجاشي وإسلامه.

وضع الرجل المناسب في المكان المناسب هو اختصار لإرهاصات وتناقضات ومتاعب مستقبلية وذلك بتوظيف قدرات الإنسان في المكان المناسب. إن انسحاب الكثير من القيادات من أعمالهم هو تكيلهم عن أداء ما يحسنون إلى عمل ما يكرهون. فهنا ن فقد الطافة والعزيمة المشعلة للعمل النبي صلى الله عليه وسلم بهذه الميزة ببني إنساناً فعلاً ولا يحطمه. ويغوم المعوج ولا يكسره. لقد كان عليه الصلاة والسلام لا يبغي المزاي في أصحابه طاقات معطلة. بل كان يوظفها لصالح المجتمع.

## ١- تكوين فريق العمل

عند دراستنا لمفهوم (فريق العمل) وجدنا أن أحد أساسياته، القيادة الفعالة، وقد حاول بعض المفكرين الغربيين إلغاء هذا المفهوم واستبداله بمفهوم المدرب The Coach أو الميسر The Facilitator. ولكن أثبت الواقع أن البشر بطبيعتهم يحتاجون إلى قائد يعرفهم ويوجههم ويدير شؤونهم. مصداقاً لقول المصطفى صلى الله عليه وسلم: إذا كان نفر ثلاث فليؤمروا أحدهم ذلك أمير أمره رسول الله صلى الله عليه وسلم<sup>١</sup>.

يقول الله تعالى على لسان ذي القوتين: (فَأَعِزَّنِي بِقُوَّةٍ) "على ما أوتي من ملك فهو يطلب العمل الجماعي المشترك. والآية معلم قرآني بارز في تضافر الجهود وتوحيد الطاقات والقدرات والقوى. القائد الفعال هو الذي يملك القدرة على ربط كل الخطوط والتنسيق بين المواهب والطاقات.

إن الحصول على لاعبين جديرين هو أمر في غاية السهولة. إلا أن الجزء الصعب يتمثل في جعلهم يلعبون سوياً. كيسي ستنجل

كنا ننادي بالعمل الجماعي المؤسسي، ولكننا اكتشفنا أن ٥% هم القائمون بالعمل و ٩٥% متفرجون.

شعار الفادة: More we less me كثيرون في بعضنا، قليلون بأنفسنا.

## ٢- البناء على نقاط القوة، وتعويض نقاط الضعف

القوة تكمن في الاختلاف وليس في التشابه. وذلك من خلال التدريب المستمر لنقطة القوة وصقل المهبة القائمة بانتظام. فمن قواعد التدريب الأساسية لدى الشائذ النوعي حصر التدريب في المجالات التي أظهر العامل فيها تفوقاً، وليس في المجال الذي أظهر فيه

(١) صححه ابن خزيمة (١١٠/١)

(٢) سورة التوبة، آية ٩٥

علينا حجة القائل

ضعفًا في محاولة لإصلاح هذا الضعف.

يؤمن القائد الفاعل أن كل شخص يختلف عن الآخر وأن هذا الاختلاف في صالح العمل. وأنه يمكن توظيف نقاط القوة في كل شخص. ومن خلال هذا التنوع في المواهب ونقاط القوة، يتمكن من الحصول على فريق عمل قادر على الإنجاز.

### ٣- إدارة التناوب

الأساس في إدارة التناوب أو التكامل أن نعي القيمة العالية والمنافع الكبيرة للاختلافات القائمة بين الأفراد والجماعات والأجناس والثقافات وأن نعمل تحت نظام استثمار هذه الاختلافات والفروق لمزيد من جميل الحياة وإثرائها. ولمزيد من الثقة وتبادل التعاون (ولو شاء ربك لجميل الناس أمهًا واحدة ولا يزالون مختلفين) " إنها السنة الكونية، والذين لا يتعاملون مع هذه السنة، سيبغدون الكثير. ويصنعون عوامل تنابذ وتخاصم. لأنهم يحسبون أن الصواب لديهم، والحق مقصور عليهم.

كيف استطاع النبي صلى الله عليه وسلم أن يحدث التكامل في شخصيتين مختلفتين تمامًا، وتفعيلهما نحو الهدف. بين أبي بكر الصديق وعمربن الخطاب رضي الله عنهما. ينبغي أن نستغل الخلاف، كمنطق قوة وليس ضعفًا. فإذا كنت من تستريح للموافقة ولهزة الرأس الدائمة فأنت تبحث عن النسخ الكريونية وعندها يحدث الجمود والبطء ونقص الأفكار الجديدة وغياب التحدي. ولسان الحال: إننا لا نسمع إلا ما نريد أن نسمعه، ولا نرى إلا ما نريد أن نراه...!

وقديماً قيل في المثل الأمريكي: إذا اتفق اثنان في كل شيء، فلا حاجة إلا لواحد منهما.

## معادلات التكامل

أمة النحل أمة عجيبة طائفة نبي البسوت. وطائفة تنظيفها. وطائفة خرسها وخصبها. وطائفة تدل على مواضع الأزهار. وطائفة تمتص الرحيق لتأني به وتخرج العسل اللذيذ وللجماعة الواحدة ملكة واحدة. شعاعهم المرفوع: لا قبضة خباتي عند تعرض سلامة الجماعة للخطر.

للتناوب ثلاث معادلات:

﴿ أن تشعر أن عند الآخرين شيئاً لاملكه،

يقول الإمام ابن القيم رحمه الله: نهاية الكمال أن يكون الشخص كاملاً في نفسه مكملاً لغيره. " وهذا الإمام مالك رحمه الله يقول: ما رأيت مسلماً إلا ظننت أنه خير مني.

﴿ البدء من حيث أنتهى الآخرون؛

مشكلة ضياع الجهود أن تبدأ من الصفر، وأن تعيد العمل. هنا تضيع الطاقات وتفرق الكلمة. والمصيبة العظمى إن كان الهدف واحداً!

منى النهوض وهذا القلب منتهك والصف مضطرب والشمل أشنات

عندها تفقد أعز شيء وهو البركة الربانية. فعرق وسهر وجهه ومال. وفي النهاية جهود مبعثرة. صحيح أن هناك نتيجة. بناء على سنة الجهد ولكن بعد سنوات وسنوات. وبإمكاننا أن يكون في أيام لو تظافرت.

﴿ البدء والانطلاق من نقاط القوة،

نحن نعاني من وهم اسمه "فلان لا يصلح لشيء" و "فلان عنده خلل في كذا" ونشغل بالنا ووقتنا في ذلك. لو قضينا وقتاً للتفكير فيما يحسن لاختصرنا جهداً كبيراً. كل شخص يملك نقطة انطلاق. اكتشافها والانطلاق من خلالها سيهدر فعلاً معادلة التكامل.

## الإمام مالك وإدارة التكامل

رحم الله الإمام مالك إمام دار الهجرة الذي نصب نفسه في ميدان من أعظم الميادين وهو نشر العلم الشرعي. فكتب إليه من يدعو إلى غير ذلك فقال: إن الله قسم الأعمال كما قسم الأرزاق، فرب رجل فتح له في الصلاة، ولم يفتح له في الصوم، وآخر فتح له في الصدقة، ولم يفتح له في الصوم، وآخر فتح له في الجهاد، فنشهر العلم من أفضل أعمال البر، وقد رضيت بما فتح الله لي فيه. وما أظن ما أنا فيه بدون ما أنت فيه. وأرجو أن يكون كلانا على خير وبر.

وكيف نطمح في نصر نعيد به      أمجادنا دونما سعي ولا عمل؟  
تري جموعاً ولكن لا تري أحداً      وقد ترى همة الألاف في رجل



## إدارة الأزمات

الأزمات لا بد من حدوثها كما قيل. الضغوط هي الحياة وغيابتها يعني الموت. وكلما كانت القيادة أعرف برجالها. كلما كانت أقدر على إدارة الأزمات. وقد يحدث أن بعض القيادات حل المشاكل حلاً غير مشروع. فتستعمل القوة مع الأفراد. أو تحله حلاً بسبب مشكلة أخرى إلا أن الظاهرة التي لا مثيل لها في تاريخ القيادات العالمية أنك تجد عند رسول الله صلى الله عليه وسلم قدرة لا مثيل لها على حل المشاكل وبكل بساطة. وتخويل الصراعات والمشاكل إلى منافسات حميدة وسلوك مؤدب مع الأتباع. إنه لا توجد أمة في العالم أكثر مشكلات من أمته. إذ أن العوامل النفسية التي تثير المشاكل كثيرة جداً. فكلما قد تثير حرباً. وجرح كرامة قد يؤدي إلى ويلات. عواطف متأججة. وعصبية عارمة. وجرأة نادرة وقسوة وصلابة. وكل واحدة تحتاج إلى إدارة.

اترك للأفراد حل المشاكل ولكنها تصبح مسؤوليتك إذا تأزمت .  
د. طارق السويدان .

وفي قصة النبي صلى الله عليه وسلم مع الأنصار في حادثة توزيع الغنائم. أكبر دليل على إدارته للأزمات. وفي بضع دقائق. ووصلت القضية في النهاية إلى البكاء هذه القدرة جعلت برنارد شو الأديب الإنجليزي المشهور يقول: ما أحوج العالم إلى رجل كمحمد يحل مشاكل العالم وهو يشرب فنجاناً من القهوة أو الشاي. (مع العلم أنه صلى الله عليه وسلم لم يشربهما).

## الوحدة التدريبية الثامنة

### • الصفات الأربع للقائد الإسلامي

صافي النبع عظيم اللبانات  
نحونا واسكنك بي عقد الأمان

يشرف الإسلام في كل مكان  
يشرف الإسلام يا دنيا اسنديري

عندها نتعرف على :

الرأي جنة هامة لا حراك ولا حياة لها. مالم ينفخ فيه الإسلام من روحه. والرأي كهف مظلم لا ينير حتى يلقى عليه الإسلام من أشعته. والرأي سديم يتكون. والإسلام خم يتألق. الرأي يخلق المضاعف ويضع العقبات. ويصفي لأمانني الجسد ويثير الشبهات. ويبعث على التردد. والإسلام يقنحهم الأخطار ويزلزل الجبال. ويغير الرجال. ولا يسمح إلا بصناعة الرواد.

هل للقائد المسلم صفات خاصة؟

الصفة الأولى: الإيمان والتوحيد

الصفة الثانية: الاتباع.

الصفة الثالثة: التركيز.

الصفة الرابعة: الاستخلاف

## هل للقائد المسلم صفات خاصة؟

إذا سلّمنا بنظرية الصفات فنحن نميل إلى رأي وسط بين من يحدد عدداً معيناً من الصفات (مثل تانوس - أوتول - كوفي - وغيرهم) وبين من يُلقي بوجود صفات بشكل عام مثل فركس وبين رأي ثالث وجدناه عند عدد من المؤلفين المسلمين مثل سعيد حوى - وغيره من سجل عدداً كبيراً من الصفات تقارب الكمال. وذلك في محاولة منه للإقتداء بالرسول صلى الله عليه وسلم والرأي عنده هو:

- أ- للسالة نعتد بشكل كبير على الظرف والموقف ولا شك.
- ب- كما أننا مطالبون بالاستمرار الدائم محاولة الوصول إلى تكامل المصطفى صلى الله عليه وسلم. ولذلك نستمر في عملية التطوير القيادي وصلل الشخصية القيادية حتى الموت. ومع ذلك لا يكمل فيها الإنسان إلا الأبناء عليهم السلام.
- ج- وكذلك يجب التفريق بين القائد العادي. وبين كثير من اللباس الذين قادوا أمهم كفرعون - وهامان - وأتاتورك - وجنكيز خان - وغيرهم كثير. فهؤلاء لا شك أنهم كانوا قادة (وإن كانوا منحرفين) فهم ما استطاعوا أن يقودوا إلا بسبب وجود قدرات معينة لديهم (وقد تختلف من شخص لآخر) وكذلك هناك فروق بين القائد المسلم. والمسلم العادي. فالأول توفرت له صفات القائد (وأيضاً قد تختلف من شخص لآخر وظرف وأخر) بالإضافة إلى صفات الإسلام. إذا نستطيع أن نلخص رأينا في النقاط الخمس التالية:
  - ١- صفات القيادة تختلف حسب طبيعة الموقف والظرف. وطبيعة المهمة وكذلك الأتباع.
  - ٢- نستطيع أن نشير إلى مجموعة من الصفات الرئيسية التي تصقل قدرة القائد على تحريك الناس نحو الهدف وإن كان وجودها ليس حصياً (أي يمكن أن يقود بعض الناس في بعض الحالات دون وجودها ولكن هذا هو الاستثناء).
  - ٣- هناك فروق بين القائد الفعال الذي يستعمل نفوذه وقرانه الشخصية لتحريك الناس

وبين الذي يحرك الناس بسبب مركزه أو سلطته أو جبروته. فالأول قائد بصفاته. ولذا فهو محبوب. ويترك أثراً يستمر حتى بعد تركه للمنصب (بل قد يحرك الناس دون منصب). والثاني قد يكون فعالاً في تحقيق أهدافه. وقد يترك أثراً بعد وفاته (بل قد يحبه بعض الناس) وسبب ذلك بالإضافة لبعض الصفات الشخصية. تحقيقه لبعض الطموحات المصلحية للاتباع في الغالب. بالإضافة إلى بعض الشعارات التي قد يتخدد بها بعض الناس. ولنضرب أمثلة:

لقد كان فرعون قائداً لمصر (ليس ملك مصر) وكذلك كان الزعيم التركي العلماني مصطفى كمال أتاتورك وكلاهما رفع شعار مصلحة شعبه. فهذا فرعون يقول: (وما أهديكُم إلا سبيل الرشاد) وهذا أتاتورك يرفع شعار القومية التركية. وتركيا أولاً. وأيضاً كلاهما كان منحرفاً وأدار بديكتاتورية (ما أرىكم إلا ما أرى) و (الار بكم الأعلى) وأتاتورك كان بشرع وما زالت أحكامه وأفكاره تحكم تركيا (إلى زوال قريب بإذن الله تعالى) وكلاهما أغرى الأتباع بمصالح دنيوية (ومنه الأثار تجرى من تحتي) وهكذا... ولكننا لا نستطيع أن ننكر أن كلاهما كان قائداً لقومه. صحيح أنهما سافعا شعوبهما إلى الهاوية (إشتم قومه يوم القيامة فأوردتهم النار ونس الرود المرود). ولكن الشعوب تبعت وسارت وراءهم: بعضهم طوعاً. والبعض كرها (فاستخف قومه فأطاعوه إنهم كانوا قوماً فاسقين) إذاً يمكن أن يكون الإنسان قائداً ولو كان منحرفاً. ولكن ليست هي الصورة المتشوهة في القائد.

٤- بالإضافة إلى صفات القائد الجيد والفعال الذي يحرك الناس نحو الهدف بفعالية. ويحبه أتباعه ويشاركونه أهدافه. فإن القائد المسلم الفعال يجب أن تتوافر فيه

١٦١ سورة الزمر: آية ٢١. ١٦٢ سورة العنكبوت: آية ٢٩. ١٦٣ سورة العنكبوت: آية ٢٩.

١٦٤ سورة النور: آية ٢٤. ١٦٥ سورة الزمر: آية ٢١. ١٦٦ سورة هود: آية ٩٨.

١٧١ سورة الزمر: آية ٢٤.

مجموعة من الصفات الإضافية التي تنبع من كونه مؤمناً موحداً يهدف إلى الآخرة بالإضافة إلى الدنيا.

٥- رغم ضرورة حرص القائد على أن يصل إلى درجات الكمال إلا أن هناك صفات قيادية هي الأهم والتي بشكل عام توفرها إعاقاة رئيسية لعملية القيادة. وهذه الصفات محدودة قليلة (ولا يقلل ذلك من أهمية الصفات الأخرى) هذه الصفات القيادية القليلة تكاد تغترب من كونها شروطاً لا تكاد تنجح عملية القيادة (لدى المسلم أو غيره) دونها.

وهناك بعض المعاني نود التأكيد عليها:

١- ليس كل مسلم قائد.

٢- ليس كل قائد غير مسلم غير فعال في الوصول لأهدافه.

٣- ليس كل قائد غير مسلم مكروه.

٤- كما أن ليس كل قائد مسلم محبوب.

٥- والكثير من القادة المسلمين في التقدم والحديث لا يلتزمون بالإسلام بل خركهم أهداف دنيوية (شخصية - جماعية).

٦- ما سنذكره هنا هو اجتهدنا الشخصى. وقد كان أملنا في بلورة جماعية للنظرية الإسلامية للقيادة ولكننا لما رأينا أن الأمر سيمطول وليس هناك جهد واضح في هذا الاتجاه أحببنا أن نطرح رأينا باسم وجهة نظرنا في النظرية الإسلامية للقيادة فنرجو أن ننظر للأمر من هذا الاتجاه.

٧- ما سنطرحه هنا هو الصفات التي تميز المسلم أما النظرية الإسلامية في القيادة من وجهة نظرنا فهي مجموع ما في هذا الكتاب.

١- العقيدة الراسخة

يقول الله تعالى: (قل إن صلاتي وسكوتي وبحياي ومماتي لله رب العالمين لا شريك له وبذلك أمرت وأنا أول المسلمين) ١. ليست كلمات العقيدة فلسفة أو كلمات مخترعة في عقولنا ليس لها اثر في واقعنا، إنما هي تبص وشعاع يتمثل في قائد شامخ يتقد همة وشعلة وضاعة للآخرين. وهي التي من أجلها يصحى الإنسان. هي: لا إله إلا الله محمد رسول الله. منهج حياة المسلم وهدفه وضابطه في كل مجالات حياته. فالمسلم حينما يقود بتذكر أن الله تعالى هو خالقه وهو الذي أعطاه القدرات التي بها يقود. وعليه إذا أن يقود وفق أوامر خالقه. للأهداف التي حددها له سبحانه بالضوابط والحدود التي رسمها له. فالعقيدة هي المعنويات الغالية للإنسان. فهذا حرام بن ملحان عندما طعن في يتر معونة أخذ بالدم فنضحه على وجهه ورأسه. ثم قال بحرارة العقيدة: فزت ورب الكعبة.

مشى يحدوه منهج الإلهي      أسياً في عقيدته يساهي  
يخط طريقته بفظاً وقوراً      وبرقب سيره خوف للتأه  
منسرى والحق يملأ أصغره      حصيف الرأي ماض بانتباه

وهؤلاء سحرة فرعون. قالوا له حين دعاهم لمبارزة موسى: (إن لنا لأجراً إن كنا نحن الغالبين) ٢. فما كان من فرعون إلا أن وعدهم بالمال والجاه (قال لهم وإني لكم لمن المقربون) ٣. وحين تمكنت كلمات التوحيد في قلوبهم وسرت كالسوق: أحدثت الرعد اللدوي. فغلب عليهم شعور التضحية قائلين: (إن نؤثرك على ما جاءنا من البنات والذي فطرتنا فاقض ما أدت قاض إنما تقضى هذه الحياة الدنيا) ٤ يقول محمد إقبال:

إنما الكافر حيران      له الألفاق تيه  
وأرى المسلم كونا      تاهت الأكوان فيه

١ السورة الأعمام آية ١٦٢-١٦٤      ٢ السورة الأعراف آية ١٢٢      ٣ السورة الأعراف آية ١١٤      ٤ السورة معة آية ٦١

## ٢- الهدف الأسسى هو الآخرة

أوضح قيساً أن الله الذار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله إليك". فرغم أن المسلم يعمل لأهداف دنيوية مباحة إلا أن القائد للمسلم يربط حتى المكاسب الدنيوية بنية صالحة خيل للمباحات إلى أجر وثواب. فمفهوم العبادة عند للمسلم مفهوم شامل لكل ما يعمل به من أمر (غير منهي عنه) مربوط بنية احتساب الأجر والثواب من الله تعالى. فهذا أبو الدرداء رضي الله عنه يقول: أيها الناس، عمل صالح قبل الغزو، فإنما تقاتلون بأعمالكم والعبد إذا انشغل بإصلاح سريره من الشوائب كان ذلك علامة خير بوضع ذلك ما اكتشفه الزاهد يحيى بن معاذ فيقول: على قدر شغلك بالله: يشتغل في أمرك الخلق. وما أزمة صدور الناس عنا إلا من نتائج أزمة قلب اهتمامنا بالآخرة.

وهذا أبو بكر الصديق رضي الله عنه من وراء الصحراء يرسل رسالة إلى قائده خالد بعد انتصاره في العراق أن: ليهنك أبا سليمان النية. فأنتم يتمم الله لك. ولا يدخنك عجب فتخسر وتخل. وإياك أن تعمل بعمل فإن الله له المن وهو ولي الجزاء. وورث التذكير بالنية والآخرة خالد بن الوليد رضي الله عنه وذلك قبل وقعة اليرموك مذكراً جنده قائلاً: إن هذا يوم من أيام الله. لا ينفي فيه الفخر ولا البقي. اخلصوا جهادكم، وأريدوا الله بأعمالكم.

هذا المعنى ننسأه في خضم الحياة ومعركتها. دور القائد أن يتذكر أن هذا هو المسار الصحيح نحو الآخرة.

وهذه زوجة فرعون. وقفت في وجه زوجها الطاغية تصدع بلحق وترفض العبودية لغير الله رب العالمين. مطمئنة راضية بما عند الله فاستعلت بروحها للآخرة. وضربت بملذات الدنيا عرض الحائط وقالت: (رب ابن لي عندك بيتاً الجنة). "فاستحقت أن تكون مثلاً باقياً للرجال والنساء.

### ٣- التوكل سميته

قرغم أخذ بالأسباب، من حسن تخطيط وكفاءة إدارية، وتوزيع للأعمال وتكامل للفريق، والتدريب واستعماله للأساليب الحديثة في القيادة، إلا أنه يرى أن كل ذلك من باب اتخاذ الأسباب التي من تركها وهو قادر على الأخذ بها فقد عصى الله سبحانه وتعالى، ولكنه ومع ذلك كله لا يتظر إليها نظرة تقييس، ولا يتوكل على ذكائه أو تخطيطه أو إدارته فكل ذلك قد يفشل لظروف لم يرها أو لم يحسبها، فلا يتوكل سوى على الله تعالى، المدير لشؤون خلقه في السماوات والأرض، شعاعه في ذلك أم إسماعيل، وهي لا ترى إلا حرّة ملتهية وعطشاً منهكاً، وجهداً يهدّ، ورضيعاً يتلوى، فوضعها إبراهيم عليه السلام هناك، ثم ولي زاجعاً فنادته، فلم يرد عليها ثم تبعته قائلة: الله أمرك بهذا؟ قال: نعم، قالت: إذن لا يضيعنا ثم رجعت وقد بدأ قال السلف: من سرّه أن يكون أقوى الناس فليتوكل على الله.



١- قدوته الرسول صلى الله عليه وسلم  
 الذي لا ينطق عن الهوى إن هو إلا وحي يوحى. والذي أمرنا ربنا أن نتبعه إن كنا نحسب الله تعالى. **«قل إن كنتم تحبون الله فاتبعوني يحببكم الله»**. فالمسلم يتبع سيرته صلى الله عليه وسلم ويحرص على الاقتداء والاتباع له في كل أمر من حياته لأنه طريق لمحبة الله. وأيضاً لأنه المثال والنموذج الذي نتشبه به. وقد بدأ قالت العرب: **لولا الوثام لهلك الأنام**. والوثام: التشبه بالكرام. إن وجود المثال والقوة في حياة الناس. يدعو إلى الثبات وإلى الصبر في سبيل ما حصلونه من مبادئ. يقول الحبيب في مجال القيادة جيمس أوتول: **إن ٩٥% من المديرين في أمريكا اليوم ينطقون بالصواب إلا أن ٥% منهم فقط يطبقون ما يقولون**.  
 فالمسلم. قد حلت مشكلته بقدوته محمد صلى الله عليه وسلم. تقول شبكة **MSNBC.COM** وهي إعلامية مرتبطة بمايكروسوفت العملاقة **MS** أنها قامت بإجراء استبيان للرأي على الشبكة العالمية. استطلعت فيه آراء الناس عن الشخصيات القيادية التي تركت أثراً في مجرى الألفية الثانية. وكان الاستطلاع تحت عنوان: **"Who made the millenium people"** شخصيات صنعت الألفية وشملت المجالات التالية: أدب، اقتصاد، إدارة أعمال، الحرب والسلام... العديد من المجالات. فحصل على المرتبة الأولى:

محمد صلى الله عليه وسلم وكان عدد التصويتين = ١٣٩٤٤٦.

والله ما طلعت شمس ولا غربت  
 إلا وحيك مقرون بانفاسي  
 ولا جلست إلى قوم أحدتهم  
 إلا وانت حديثي بين جلاسي

هذه الصفات التي ذُكرت وغيرها أوجدها الله سبحانه وتعالى في نبيه محمد صلى الله عليه وسلم، وذكره محمد الأنشقر في كتابه أفعال الرسول صلى الله عليه وسلم أنه كان يقوم بثلاث عشرة مهمة في نفس الوقت، وأن يصل بكل الصفات إلى القمة واستطاع أن يوازن بينها موازنة كاملة، فكان بحق مدرسة للاقتداء.

#### ٢- الشريعة حدوده

فالتغاية عند القائد المسلم لا تسرر الوسيلة، وهو يرجع في كل ما يعمل إلى شرع الله تعالى ليتأكد من جواز ما يفعل، ويتجنب ما حرم الله عز وجل، فيقيس كل أفعاله ومبادئه بمقياس الحلال والحرام.

#### ٣- لا يُقدس الاجتهاد البشري

وإنما التقديس للوحي الإلهي الذي جاء عن طريق الأنبياء عليهم السلام، فلا يتبهر بقائد ولا يلغي عقله لشخص، ولا يتبع إنساناً لأنه صاحب فكر أو إجازات فقط، وإنما مسدّوه، كل إنسان يؤخذ منه ويرد إلا العصوم صلى الله عليه وسلم وبالتالي هو صاحب عقل حر سائح في آفاق السماوات والأرض، وليس عبداً لأحد إلا خالقهم، فهما كان نوع هذه العبودية، وأهمها عبودية الفكر والاتباع.

١- الاستقامة

القائد مستقيم في كل تصرفاته، فهو قدوة لغيره. قال عصرين الخطاب رضي الله عنه: أن تستقيم على الأمور والنهي، ولا تروغ روغان الثعلب، فهي الكتاب المفتوح الذي يقرأ الناس فيه معاني الإسلام والقيادة والشموخ. وهي الالتزام الكامل بالمبادئ في كل الأحوال وهي روح العمل والبذل من أجل قيمة الحياة (إن الذين قالوا ربنا الله ثم استقاموا تنزل عليهم الملائكة الأتخافوا ولا تخزوا أو ابشروا بالجنة التي كنتم توعدون) ١٠

٢- الاستغفار المحرك

كان الفضيل بن عياض يقول للمجاهدين إذا أرادوا أن يخرجوا، عليكم بالاستغفار فإنها ترد عنكم ما لا تدره السيوف. منهجهم كلام ابن الجوزي: من الصفوة أقوام مذ تيقضوا ما ناموا، ومذ سلكوا ما وقفوا، فهمهم: صعود وترق. كلما عبروا مقاماً إلى مقام رأوا نقص ما كانوا فيه فاستغفروا.

٣- الاتصال بالقرآن والسنة

إن القرآن هو مادة للقيادات البشرية. بالقرآن سادت الأمة وقادت الأجيال، فينبغي أن يكون الاتصال دائماً بأيات يسيرة وبشكل دائم لكي لا يخرّب القلب ويصدأ، وأيضاً الاهتمام بسنة المصطفى صلى الله عليه وسلم وحفظ الأحاديث. فهي كما قال الإمام مالك: سفينة نوح من ركبها نجا، ومن تخلف عنها غرق. وهذا القائد الشهير مونتسكوري في ختام كتابه القيم السبيل إلى القيادة يقدم نصيحة لابنائه فيقول: إن الإنجيل كتاب ملائم جداً للقراءة قبل النوم. فنحن أحق بوصية القرآن والسنة. اقتداءً بالقائد الفضل

الأحنف بن قيس التميمي حليم العرب وقاخ حرسان وقاشان. قل ما خلا الأعدا  
بالصحف. وكان النظر في الصحف خلق للأولين.

#### ٤- الارتباط بالآخرة

عندما نعلم الأفراد القيادة في الدنيا، لا بد من أن ننقل إحساسهم وشعورهم إلى الآخرة  
كجزء دنيوي. وكصحف للنفس على السمو والتطلع. نعتشهم الجنة. يقول الفضيل بن  
عياض: ما حُلِّيت الجنة لأمة ما حُلِّيت لهذه الأمة. ثم لا ترى لها عاشقاً. “  
نُعلمهم ذلك من خلال قصة النهاية. وزيارة القبور وحمل الأموات. فبقولون عندما نرى  
الأموات. نرى المسكين والهدوء فنشعر أن تحت التراب أناساً قد أفضوا إلى ما قدموا... فماذا  
قدمنا نحن؟

أَتَيْتُ الْقُبُورَ فَتَذَرْتُهَا      قَابِلِينَ لِلْعَظِيمِ وَالْمُحْتَقِرِ  
وَأَبْنِ السُّدُلِ بِسُلْطَانِهِ      وَأَبْنِ الْعَظِيمِ إِذَا مَا افْتَخَرُ  
تَنَادَوْا جَمِيعاً فَمَا صَخِيرٌ      وَمَاتُوا جَمِيعاً وَأَضْحَوْا عَيْرِ

الارتباط بالآخرة هي أن نشارك في إثراء بصمة مشرقة في الحياة. وأن نذكر حيالك في  
ركض إلى الله. وعند موتك تبكيك السماء والأرض.

١- هدفه الدنيوي هو عمران الأرض

يقول الله تعالى: (وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة) يقول سيد قطب، وإذن فهي المشيئة العليا تريد أن تسلم لهذا الكائن الجديد في الوجود. زمام هذه الأرض، وتطلق فيها يده، وتكل إليه إسرار مشيئة الخالق في الإبداع والتكوين والتحليل والتركيب، والتحويل والتبديل. وكشف ما في هذه الأرض من قوى وطاقات، وكنوز وخامات وتسخير هذا كله بإذن الله في المهمة الضخمة التي وكلها الله إليه<sup>١١</sup>

وقال تعالى: (هو الذي أنشأكم من الأرض واستعركم فيها) فرغم كل مكاسبه الشخصية والمكاسب الجماعية لأتباعه، إلا أن المسلم ملتزم بهدف عمران الأرض، فلا يخرب ولا يدمر من أجل الاستفادة قاصرة بل يعمل على إعمار الأرض بشتى الأعمال وفق منهج الله. يقول بيتدركر: إن بقاء الحضارة ليس بسبب ستمالين، وهتلروماو أشد القياديين الفاتنين ظهوراً في التاريخ وإنما بسبب الأشخاص العاديين الذين قاموا بأعمال غير ساحرة: صنعوا أشياء أو باعوها، داووا الجرحى، علموا الطلاب، ووعظوا وقاموا بهذا كله عن قصد ووعي<sup>١٢</sup>.

١١ سورة البقرة، آية ٢٠

١٢ أي مثلاً القرآن ٤١/٢١

١٣ سورة هود، آية ٦١

١٤ التوبة والتعبير من ١٠٦

وقديماً قال الراقعي: إن لم تزد شيئاً على الدنيا، كنت أنت زائداً على الدنيا.

فخنة لك زادين، مــــن سيرة  
ومن عملٍ صالحٍ بدعــــر  
وكن في الطريق عفيف الخطا  
شريف السماع كريم النظر  
وكن رجــــلاً من أتوا بعده  
يقولون، مــــر وهذا الأثر

فهذه نجات تقدمها على استحياء تبصرة لعاشقي **صناع المجد** والباحثين عن **صناعة القائد** وهي وجهة نظرنا حول النظرية الإسلامية للقيادة، وهي قائمة على الاجتهاد البشري المقرون بالخطأ والنسيان:

وما أيرى تفننني إنني بشــــر  
أسهو وأخطئ، ما لم يحمتني قدر  
وما ترى عذراً أولى بــــنفي زلل  
من أن يقول مفسراً إنني بشر

www.alkottob.com

www.alkottob.com

www.alkottob.com

www.alkottob.com

www.alkottob.com

www.alkottob.com

www.alkottob.com

# مراجعة القائه

## الوحدة التدريبية التاسعة

### • نماذج قيادية

وصناعة الأبطال علمٌ قد دراه أولو الصلحاء  
من لم يُلقن أصله من أهله فقد التجأ

عندها تعرف على:

إن النحدث عن سير القادة العظماء من أطيب الأحاديث وأجمل القراءات. لأنهم شمس الهدى في سماء الإنسانيّة. والمنارات المتلألئة في بحار الظلمات. إننا نعرض نموذجاً لصناعة الرواد نموذجاً لتُمثّل العليا، لنجعلهم قُدوات تنير الطريق للحجاريّ الثائمين تحت صفحات مطوية:

صناعة الرواد:

الصفحة الأولى:

عائشة رضي الله عنها.

الصفحة الثانية:

أسامة بن زيد رضي الله عنهما.

الصفحة الثالثة:

عمر بن عبد العزيز.

الصفحة الرابعة:

صلاح الدين الأيوبي.



س ٣٢: هلأ قلوبنا صورا وصفحات من صناعة الرواد؟

الحقيقة أن المسلم المقصر من أمثالنأ إذا كتب عن هؤلاء الرواد وما كانوا عليه. يشعر بشيء عظيم من الحرفة في قلبه. ويحس أحيانا بأن من الظلم لهؤلاء الرواد أن يتكلم عنهم صعالبك. والله در الشاعر إذ يقول:

إني لأشعر إذ أغشى معلهم      كأنني راهبٌ بغشى صُلاءه  
والله يعلم ما قلبت سميرتهم      يوماً وأخطأ دمغ العين مجراه

الذين لا يطلبون من الدنيا إلا الراحة والسهولة والرخد. لأجد لهم فعلاً تذكر في تاريخ الرواد. حتى أصبحوا على هامش الحياة. أما **العلماء** الذين يشككون التاريخ فشانهم شأن الرواد. وهم الذين يغيرون مجرى الحياة بجهدهم وتضحياتهم. فهم يقتنون من قبلهم. وهم أئمة لمن بعدهم.

يقول الإمام الذهبي رحمه الله في سير أعلام النبلاء: إن يوماً من أيام القادة الأعلام خير من عمر آحاد من الناس.

# صناعة القادة

عائشة بنت أبي بكر الصديق رضي الله عنهما

نموذج فريد للمرأة، ليعلم الجميع أن المرأة ليست للطبخ فقط، إنما هي من المشاركات في صناعة الرواد. فهذه حياة أبرز امرأة في تاريخنا. ليرى العالم حفيقة المنزلة التي بسواها الإسلام للمرأة بشكل عملي.

الشخصية	عائشة رضي الله عنها ولادتها: قيل في السادسة أو الخامسة أو الرابعة من بدء البعثة النبوية وفاتها: في سنة ٥٨ للهجرة.
مجال التميز	القوة العلمية.
الأثر المتروك	قال الزهري: لو جمع علم عائشة إلى علم جميع النساء لكان علم عائشة أفضل.

# علمنا عفة القائل

كيف أصبحت قائدة؟	التحليل القيادي
العلم	حبها للعلم والتعليم حتى قال موسى الأشعري، ما أشكل علينا أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم حديث قط فسألناه عائشة إلا وجدنا عندها منه علماً.
العبادة	نأثرت كثيراً بعبادة المصطفى صلى الله عليه وسلم لأنها كانت ألصق الناس به وأكثرهم ابتلاءً على عبادته اقتصاصاً. ولذلك كانت تداوم على كل النوافل من العبادات وبخاصة صلاة الليل فكانت لا تدهها وتصح بالدائمة عليها.
حدة الذكاء وقوة الذاكرة	وبدل على ذلك كثرت ما روت عن النبي صلى الله عليه وسلم
زواجها المبكر من قائم العلم	وحياتها في كنف قائد العلم ورعايته لها مدة بلغت ثمانية سنوات وخمسة أشهر وكان صلى الله عليه وسلم خلال هذه المدة حسيباً يسرها كثير الاهتمام بتعليمها
أسمائها السهلة	فقل أن تسمع شيئاً نعتشككه أو نرى أمراً لا نعرفه إلا تسأل مستفسرة عنه واشتهرت بذلك. ولذلك كانت رضى الله عنها تلثي على نساء الأنصار لكثرة أسئلتهن عن شئون يدهن فنقول: نعم النساء. نساء الأنصار لم يمتحن الحياء أن يتفقهن في الدين.
التعليم والتطوير	كانت عالمة بعلوم الطب، وذلك من كثرة أمراض المصطفى صلى الله عليه وسلم. ووزارة علمها في الأنساب.
الأدب	حفظها للأشعار بسبب قوة وحدة ذكائها.

## الصفحة الثانية

### أسامة بن زيد رضي الله عنهما

إن في تأمير أسامة على أبي بكر وعمر وعثمان وعلي؛ سابقة عظيمة لهم تعهدوا أمة من الأمم. ندل على وجوب فسح المجال لكفاءات الشباب وعبقرياتهم وتمكينهم من قيادة الأمور حين يكونون صالحين لذلك. فمدرسة محمد صلى الله عليه وسلم لم تطف عند عمر معين. وإنما اعتمدت على القيمة الذاتية للفرد وعاملته على أساسها.

الشخصية	أسامة بن زيد رضي الله عنه. ولادته: في السنة التاسعة قبل الهجرة.
مجال التميز	الشخصية القيادية الشبابية
الأثر المتروك	علامة بارزة للشباب الخباري وكل من انغمس في ملذات الشهوات.



التحليل القيادي	كيف أصبح قائداً؟
حينما رده صلى الله عليه وسلم في أحد. رجح وعيناه تدمعان ألا يجاهد مع رسول الله صلى الله عليه وسلم.	لذعة القلب
لكثرة استشارة الرسول صلى الله عليه وسلم له وفي أخطر القضايا مثل حادثة الإفك.	الذكاء الحياء والقطنة البالغة والحكمة البعيدة
كثرة مفايلته للنبي صلى الله عليه وسلم. حيث كان يأخذه كثيراً ومن ذلك أخذه لعبادة سعد بن عبادة قبل وقعة بدر. ودخل صلى الله عليه وسلم مكة يوم الفتح. وديفه أسامة. وأفاض صلى الله عليه وسلم من عرفات وأسامه رديفه. حتى إنه صلى الله عليه وسلم أحر الإفاضة من عرفات بعض الوقت من أجل أسامة الذي ذهب بقضي حاجته.	مقابلة المشاهير
أخذه جرعات تدريبية. حينما قال له صلى الله عليه وسلم قبل موته: يا أسامة سر على اسم الله وبركته. حتى تنتهي إلى مقتل أبيك. فأوطنهم الخيل. فقد وليت هذا الجيش. فأغز صباحاً على أهل أبنى. وحرق عليهم. وأسرع السير بسبق الخبر. فإن أضفرك الله فأقلل اللبث فيهم. وخذ معهم الأدلاء. وقدم العيون أمامك والطلائع.	التدريب الموجه
عندما قام أبو بكر بنشيع الجيش وهو يمشي وأسامه راكب. وكان يطلقون عليه: الحُبُّ بن الحُبِّ.	التشجيع

عمر بن عبدالعزيز

يقول الإمام أبو جعفر الباقر: لكل قوم نجيب، وإن نجيب بني أمية عمر بن عبدالعزيز وإنه يُبعث يوم القيامة أمة وحده.

أسطورة من أساطير التاريخ. أسطورة من أساطير الجهد والبذل المتواصل. فكان كالغيث أينما وقع نفع. كانت روحه وأعصابه وعافيته تعمل وتنجز في اليوم جهد عام. أحدث تغييراً جذرياً في مدة قصيرة. حياة عريضة حافلة ملء سمع الدنيا وبصرها.

الشخصية	عمر بن عبدالعزيز ولادته: عام ٦١هـ وفاته: عام ١٠١هـ
مجال التميز	الإصلاح والعدل.
الأثر المتروك	مفولة لفاطمة بنت الحسين: لو كان بقي لنا عمر بن عبدالعزيز ما احتجنا بعده إلى شيء.

# مناجاة الفقهاء

التحليل القيادي	كيف أصبح قائداً؟
تأثره بخيده عمر الفاروق في استشعار المسؤولية. فقد أصلح في أقل من ثلاثين شهراً دولة مترامية الأطراف.	البيئة الصالحة والاستعداد الفطري
تأثره بشيخه عبد الله بن عمر - عم أمه أم عاصم - حتى قال لأمه يوماً: يا أمه أنا أحب أن أكون مثل خالي أي ابن عمر فتجيبه أمه ببشاشة: أنت تكون مثل خالك!	اهتمامه بالمثل العليا منذ الصغر
البداية كانت في الاختيار الصالح عندما سمع عمر بن الخطاب رضي الله عنه كلام تلك الفتاة الصالحة. صاحبة الضمير الحي مع أمها عندما أمرتها أن تخرج اللين بالماء فاخترها عمر زوجة لابنه عاصم فأجبت له بنتاً والبت أجبت عمر بن عبد العزيز.	الضمير الحي والسلامة الطيبة
فراصة عمر بن الخطاب في المرأة الهلالية التي تزوجها عاصم حينما قال له: تزوجها. والله ليوشكن أن تأتي بفارس يسود العرب. وظلت هذه الفراصة تدور في عقل ابن عمر الذي كان كثيراً ما يقول: من هذا الذي من ولد عمر. في وجهه علامة. يملأ الأرض عدلاً.	الفراصة التي تصنع قائداً
بكى عمر بن عبد العزيز وهو غلام صغير. فد جمع القران. فأرسلت إليه أمه فقالت: ما يبكيك؟ قال: ذكرت الموت! قال: فيكت أمه معه.	الثلاخم الأسري
اختار أبوه ابن كيسان مؤدياً له.	اختيار الأب لمؤدب ابنه



# صناعة القيادة

التحليل القيادي	كيف أصبح قائداً ؟
عندما أراد أن يضرب غلاماً له، فقال له العلام: يا عمر اذكر ليلة صبيحتها يوم القيامة! فعاد وما ضربه.	الروحانية العالية
حيث أنه طلب العلم منذ الصغر. فأرسله أبوه إلى المدينة نلبية لرغبته.	عدم الإهتمام بالسفاسف منذ الصغر
حيث كانت له نفس ثواقف فكان لا ينال شيئاً إلا تأقت إلى ما هو أعظم منه.	الهمة العالية

التحليل القيادي	كيف أصبح قائداً؟
<p>روى أبو نعيم بسنده عن أبي الأعين: قال: كنت في صحن بيت المقدس مع خالد بن يزيد بن معاوية، إذ أقبل فتى شاب فسلم على خالد، فأقبل عليه خالد. فقال الفتى لخالد: هل علينا من عين؟ قال: فبدرت. فقلت: نعم. عليكما من الله عين سمیعة بصيرة! فتورقت عينا الفتى، وتزع يده من يد خالد. ثم ولى، فقلت لخالد من هذا؟ قال: أما تعرف هذا؟ هذا عمر بن عبدالعزيز ولئن طالت بك وبه حياة، لتراه إمام هدى.</p>	الماضي الناصح
<p>شمل عدله الحيوانات. يقول موسى بن أعين: كنا نرعى المشاة بكرمان في خلافة عمر بن عبدالعزيز فكانت الشاة والذئب ترعى في مكان واحد.</p> <p>فبينما نحن ذات ليلة إذ عرض الذئب للشاة. فقلت: ما نرى الرجل الصالح إلا قد هلك، فحسبوه فوجدوه مات تلك الليلة.</p>	العدل
<p>إدارة مصارف الأموال ونشر العدل وإقامة الحق ورفع المظالم ورد الحقوق.</p>	الاهتمام بالإصلاح

صلاح الدين الأيوبي

صلاح الدين أمة في رجل وهو ليس بحاجة إلى من يدعج له الشناء والمدح. ونحن لا نريد أن نرسم للرجل صورة أسطورية، لا يرى المتأمل فيها سوى ملامح العظمة. وقسمات الكمال. فالكمال لله وحده، والعصمة لأتبيانه. وإنما بين قسمات بزوغه كفائد عسكري. خلد التاريخ اسمه.

الشخصية	صلاح الدين الأيوبي ولادته: عام ٥٢٢هـ وفاته: عام ٥٨٩هـ.
مجال التميز	القيادة العسكرية
الأثر المتروك	نقش اسمه في قلب كل من أحب فلسطين.

مناجاة جارية

www.alkottob.com

التحليل القيادي	كيف أصبح قائداً؟
<p>كان يكثر من ذكر الله تعالى. وكان شديد المواظبة على صلاة الجماعة وكان يحرص على الصوم غاية الحرص. وبحب سماع القرآن الكريم، وكان رفيق القلب. إذا سمع القرآن يخشع قلبه. وتدمع عيناه في معظم أوقاته. وكان شديد الرغبة في سماع الحديث، ومنى سمع عن شيخ ذي رواية عالية. وسماع كثير يستحضره عنده. وكان كثير التعظيم لله. حسن الظن به كثير الإنابة إليه.</p>	<p>الشفافية الروحية بتعظيم القرآن والسنة</p>
<p>كان حسن العشرة. لطيف الأخلاق. طيب الفكاهة. وكان يسأل الواحد من رجاله عن مرضه ومداوانه ومطعمه ومشربه وأحواله. وكان حسن العهد والوفاء. فما أحضر بين يديه يتيم إلا وترحم على مخلصه. وجبر قلبه. فإن كان له من أهله كبير يعتمد عليه سلمه إليه. وإلا أبقى له من أرزاق مخلفه ما يكفي حاجته وسلمه إلى من يعنى بتربيته.</p>	<p>الأخلاق العالية</p>
<p>كان حافظاً لأنساب العرب ووقائعهم. عارفاً بسيرهم وأحوالهم حافظاً لأنساب خيلهم. علماً بعجائب الدنيا ونوازلها. وكان يحب الشعر والأدب.</p>	<p>التعليم والتطوير</p>
<p>القيام بعملات إصلاحية وعمرانية كاهتمامه بسور القاهرة والإصلاح التعليمي كإنشاء الكثير من المدارس. والإصلاح الاقتصادي كإكتثار من الموارد ومنابع الأرزاق.</p>	<p>الإصلاح</p>

# مناجاة القائل

التحليل القيادي	كيف أصبح قائداً؟
حكى أحد أصحابه أنه سار معه من عسقلان إلى عكا وكان الزمان شتاءً عظيماً والبحر هائجاً فبينما هما كذلك إذ نفثت إلى صاحبه وقال: إنه متى بسّر الله تعالى فتح بقية الساحل، فسوّت البلاد وأوصيت وودعت وركبت هذا البحر إلى جزائرهم أتبعهم فيها حتى لا أبقى على وجه الأرض من يكفر بالله أو أموت.	تكوين الرؤية المستقبلية
يقول أحد الكتاب الأوروبيين: أما مجلسه فكان ظاهراً لم ير يتيماً إلا تحركت فيه عاطفة الشفقة والحنان عليه وكان فوق هذا محباً لأولاده وأمله. وكثيراً ما شارك أطفاله لعبهم.	التوازن
قال له القاضي بهاء الدين بن شداد: يا مولاي. لقد قرئ حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم في مواقف كثيرة، ولكني لا أعلم أنه قرئ في ساحة الحرب. فلماذا لا نقرؤه الآن؟ ففعل وكان منشراح الصدر بتعميم بركة رسول الله في ساحة الميدان.	تشجيعه للإبداع
لم يشبت نفسه في أعمال كثيرة. بل ركز جهده نحو مدرسة الجهاد فكرس وقته وجهده وماله لذلك. فأجمع المؤرخون أن اهتمامه بقضية التحرير كان اهتماماً بالغاً. ملك عليه وقته وراحته. وكان كثيراً ما ينادي: يا للإسلام. وعيناه تفرقان.	تركيز الجهد
كان رحمه الله رايط الجأش. ثابت العزيمة. لا تخور قواه إذا أحاطت به الشدائد. ومن ذلك ما رواه ابن شداد من أن الناس كانوا يتزاحمون عليه لعرض شكواهم. وربما داسوا على أطراف ثيابه. والفرش الذي يجلس عليه بأقدامهم. وكان يمضي في قضاء حاجاتهم في أثناء وحلم.	ضبط النفس والحلم

بعد قراءتك لهذه الدورة. فراءة حادثة. ما الذي يدور في خلدك الآن ونود كتابته:

• إن كان فوائده أو نحوها فأكتبها في الجزء العلوي المعنون بـ (مفكرة القارئ).

• وإن كان قرارات فعلية مستقبلية. فأكتبها في الجزء السفلي المعنون بـ (سأفعل).

مفكرة القارئ:

سأفعل

www.alkottob.com

www.alkottob.com

www.alkottob.com

اسم الطالب

اسم المعلم

# صناعة القناد

www.alkottob.com

دورة خاصة

## الدورة الرابعة المرأة والقيادة

الوحدة التدريبية العاشرة .

• المرأة القيادية .

الأسئلة (٣٣-٣٨)



لفضلت النساء على الرجال

لن كانت النساء كما ذكرنا



هي البدر في روعته... هي البدر يوم تمامه... هي لؤلؤة نادرة وجوهرة جد نضينة. نحنا فيها كل معاني الصدق والإخلاص، ونور الإيمان يظهر على محباها، قلبها ملؤه المحبة، ونفسها طاهرة نقية. يتضح ذلك من تفانيها في عملها، ويتضح أيضاً من تعامل معها، إنها... المرأة القيادية.

ستجدين من خلال الدورة، الإجابة عن الأسئلة التالية:

س٣٣: هل تختلف النساء عن الرجال فيما يتعلق بالقيادة؟

س٣٤: ما الصفات التي تميز النساء عن الرجال، والتي لها الأثر على طبيعتهم القيادية؟

س٣٥: ما المقارنة القيادية بين الرجل والمرأة؟

س٣٦: ما انطباعات الرجل عن المرأة القيادية؟ والمرأة عن المرأة القيادية؟

س٣٧: هل هناك إحصائيات لوضع النساء مقارنة بالرجال؟

س٣٨: هل هناك صفات شخصية لدى الرجال والنساء القياديين، حسب انطباعات العاملين لديهم؟

وهذه الدورة... محاولة متواضعة في هذا الميدان، وسباحة عبر القرون الماضية، نقدم من خلالها نموذجاً للمرأة القيادية فكانت زينةً للناريخ، والشمس المشرقة حين تتبدل السماء

بالقمم، ومنازل الهدى حين نضيء الطريق للحائرين.

وأخيراً: وفقك الله ورعاك وأصلح لك ذريتك وتقبل منك عملك.

## الوحدة التدريبية العاشرة

### • المرأة والقيادة

من لي بتربية النساء فإنها  
الأم مدرسة إذا أعددتها  
الأم روضن أنت نعض الدنيا  
الأم أستاذة الأساتذة الألي

عندها تتعرف على:

أي تكريم للمرأة أرفع من تكريم الإسلام! حين يصور بينها  
تصويراً رافهاً، يشع منه التعاطف. وتُرف فيه الظلال،  
ويشيع فيه الندى. ويفوح منه العبير! أي تكريم للمرأة فوق  
أن يسمى الله سورة من كلامه - القرآن - باسم  
"النساء" وسورة أخرى باسم امرأة! أي تكريم أجل من أن  
القرآن كان ينزل في صخدر عائشة! أي تكريم أعلى من أن  
الله ينزل قرآناً في براءة امرأة! وأي تكريم أجل من أن يتولى  
الله تزويج امرأة بنفسه!  
فلا التائب لاسم الشمس عيب ولا التذكير فخر للرجال

اختلاف المرأة عن الرجل في  
القيادة.  
الصفات القيادية التي تميز المرأة.  
المقارنة القيادية بين المرأة والرجل  
الإنطباعات عن المرأة القيادية.  
إحصائيات عن القيادات النسائية  
مقارنة الصفات القيادية لدى  
الجنسين.

## اختلاف المرأء عن الرجل في القيادة

من ٣٣: هل تختلف النساء عن الرجال فيما يتعلق بالقيادة ؟

تشير الدراسات إلى مجموعة من الملاحظات التي نتجت عن دراسة طبيعة القيادة لدى النساء بالمقارنة مع الرجال. وأهم هذه الملاحظات هي، (والنتائج هذه ما زالت أولية نظراً لعدم اكتمال الموضوع).

١- يظن بعض المؤلفين أن طبيعة القيادات النسائية: الاهتمام بالناس أكثر من الاهتمام بالإجاز والعمل. وذلك لأن طبيعة المرأة العاطفية وإظهارها لهذه العواطف على شكل التعاون مع من حولها أكثر من الرجال. والنصاقتها يعملها بشكل أعمق. ويؤكدون أن هذا في مصلحة النساء حيث أن الكثير من الشركات والمنظمات بدأت تتجه نحو الإدارة بأسلوب فريق العمل. ومشاركة العمال في القرار. مما يجعل هذا الأسلوب النسائي أكثر فعالية لهذه المنظمات. وتناسب هذه التحليلات مع انطباعات الناس بشكل عام بأن المرأة عاطفية أكثر واهتمامها بالعلاقات أكبر من اهتمام الرجل.

٢- ولكن الدراسات التي ظهرت مؤخراً جداً تشير إلى خطأ هذا التحليل. وأثبتت بالتقييم للمواقف العملية أن النساء لا يختلفن عن الرجال في درجة اهتمامهن بالعمل أو الناس لأن الواقع العملي يحتاج الأمرين: الاهتمام بالإجازة والاهتمام بالعمل.

٣- هناك نمط من أنماط القيادة يتناسب مع النساء أكثر (من خلال الدراسات كذلك) ألا وهو نمط المشاركة. وهو باختصار: إعطاء القائد أتباعه فرصة أكبر لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار. ولعل ذلك يرجع إلى أن المرأة ليست لديها العقدة التي عند الرجل في الظهور بمظهر القائد. كما أن لدى المرأة مهارات اجتماعية أكثر من الرجل مما يساعدها على إتقان نمط المشاركة بشكل أفضل. ولعل هذا النمط مناسب للمرأة كذلك لأن انطباعات الأتباع وتوقعاتهم ترفض أن تكون المرأة منسلطة أو متفردة في اتخاذ القرار.

ولأن القائد عليه مراعاة الأفراد فمن الأفضل للمرأة استعمال أسلوب المشاركة (حتى لو كان لديها رأيها وقرارها فمن الأفضل أن تستخرجه منهم بدلاً من أن تحلبه عليهم).

1- وتشير الدراسات كذلك أن الناس ينظرون إلى القيادة النسائية بنظرة أقل درجة من نظرتهن للقيادة الرجالية حتى لو كانت المرأة أكثر نجاحاً. وتشير الدراسات أن تقييم الرجل للمرأة في نجاحها كفائدة أقل من تقييم المرأة للمرأة. كل هذا يجعل مهمة المرأة كقائدة أصعب من مهمة الرجل. ويؤكد ما ذهبنا إليه سابقاً من فائدة استعمال المرأة لأسلوب المشاركة في القيادة.

أنت نصف الأمة. ثم إنك تلدين لنا النصف الآخر. فأنت أمة بأسرها.  
الشيخ محمد إسماعيل المقدم.

## الصفات القيادية التي تميز المرأة

ص ٣٤: ما الصفات التي تميز النساء عن الرجال والتي لها الأثر على طبيعتن القيادية؟

للمرأة طبيعتها الخاصة والتي ميزها الله تعالى بها عن الرجل. وتشير الدراسات الحديثة إلى مجموعة من الصفات والتي تستطيع المرأة الاستفادة منها لتتقن القيادة في الأجواء المناسبة لها ومن بين هذه الصفات:

### الصفة الأولى: المشاركة:

فقد أصبح النساء يمثلن أكثر من نصف أعداد المجتمع، وأصبح للمرأة دور في جميع التغييرات العقيدة والفكرية. ومن أنواع المشاركة: الاستشارة في عملية اتخاذ القرار: فهي حب الاستشارة والمشاركة. وهذه صفة ممتازة ينصح بها علماء الإدارة جميع القياديين في العصر الحديث. فهذه ملكة سبأ تقول: (قلت يا أيها الملأأقرون في أمرى ما كنت قاطعة أمرا حتى تشهدوا) .  
وأيضا المشاركة في النصيح والتوجيه: شارك في الإصلاح وقيادة الآخرين نحو التصحيح. فهذه أم البنين بنت عبد العزيز بن مروان عندما مضى إليها الحجاج فحججته طويلاً ثم أدنت له فأقرته قائماً ولم تأن له بالجلوس ثم قالت: إيه يا حجاج... أما والله لو لا أن الله جعلك أهون خلقه، ما ابتلاك برمي الكعبة. ولا يقتل ابن ذات النطاقين. أول مولود ولد في الإسلام بعد الهجرة".

### الصفة الثانية: التعاطف:

الشعور بالرحمة وتقدير احتياجات الآخرين وظروفهم. وهذه الصفة تعين المرأة على بناء علاقات حقيقية وصادقة. ما يجعل الأتباع يحبونها وينحركون معها نحو الأهداف المشتركة برغبتهم. فهذه زبيدة بنت جعفر عندما تفاعلت مع الحجيج في قلة الماء في مكة، فكان العطش والظما فبشترتوا الراوية بدنانار، فتأسى لذلك ونبكي وتقسم صادقة أن تبذل كل ما تملك لتوفر الماء للحجاج".

١١١ صورة العمل لـ ٣٦ ١٢١١ الصور المصغرة ص ١٢٢

١١١ النساء صالحات من التاريخ الإسلامي ص ١٨١

### الصفة الثالثة: الإبداع:

فالدرايبات تشير إلى أن المرأة أكثر إبداعاً من الرجل بحوالي ٢٥% فإذا أضفنا إلى هذا أن مشاركة النساء في إدارة المؤسسات تعتبر حديثة نسبياً فكل هذا يعطي للمرأة القدرة على إيجاد حلولاً غير مسبوقه والمساهمة بأفكار تعين المؤسسات على تغيير طريقة عملهم بما يتناسب مع التغييرات السريعة التي تجري في العالم. فهذه أسماء بنت عميس رضي الله عنها التي نقلت بعض الأفكار من بيئته المحيطة إلى بيئته الحجاز واستفادت من تجاربها ووظفتها خدمة المجتمع الإسلامي.

### الصفة الرابعة: تفهم حاجات النساء:

فالمرأة أفدر على تفهم حاجات النساء أكثر من الرجل. ولما أصبح للنساء دور أكبر في الاقتصاد. حيث أنها التي تصدر معظم القرارات المتعلقة بالمنزل أو التعليم أو الصحة وأصبح لها دور أكبر في القرارات الرئيسية كشراء المنزل. وغيرها فأضحى مهماً لجميع المؤسسات تقريباً تفهم طريقة المرأة في التفكير واتخاذ القرار. والمرأة قادرة على ذلك أكثر من الرجل. ولذلك قام عصرين الخطيب رضي الله عنه بتعيين امرأة لمراقبة السوق والأسعار فيه. إذاً سواء في القضايا الشخصية الاقتصادية أو في الأمور الخاصة بالنساء هي أفدر من الرجل.

### الصفة الخامسة: التفويض وإعطاء الصلاحيات:

أثبتت الدراسات التي قامت بها الباحثة جوديث روزنر والباحثة سالي هيلجسن Judith Rziner sally Helgusen. هي كتابهما الميزة الأنثوية The Female Advantage وغيرهما أن استعمال المرأة للقوة في العمل أرق من الرجل وهي أكثر من الرجل في إعطاء الصلاحيات للعاملين معها. وتحويلهم حرية اتخاذ القرار مما يجعل الفريق متحمساً ومتماسكاً وهذه المسألة واضحة في قصة ملكة سبأ. أقلت يا أيها الملك أفترى في أمري ما كنت قاطعة أمرا حتى تشهدون قالوا نحن أولوا قوة وأولو بأس شديد والأمر إليك فانظري ماذا تأمرين!

## الصفة السادسة: بُعد النظر:

نظرها بنحو إلى المستقبل البعيد سواء في الدنيا أو الآخرة. فقد أثبتت الدراسات أن المرأة تفرص على جمع المعلومات أكثر من الرجل وبالتالي فهي صاحبة نظر أبعد منه كذلك فالنظرة البعيدة قد تتجاوز من الدنيا للآخرة. كما فعلت امرأة فرعون. عندما تركت ملذات الدنيا. وتبعيم القصور. وقالت بلغة البعد للمستقبلي (رب ابن لي عندك بيتاً في الجنة) . والنظرة البعيدة قد يقصد الأثر المستقبلية في الدنيا كما فعلت أم سلمة في إبداء الرأي والمشورة للنبي صلى الله عليه وسلم وبديل ذلك على بُعد نظرها لما يترتب عليه من آثار للحدث والنظرة البعيدة من زيادة جأه الحجيج. فبتلك العين وفرت العناء واحتمال ضروب المشقات على مئات الألاف من حجاج بيت الله الحرام.

## الصفة السابعة: الاتصال:

والمرأة أكثر استعداداً للحوار من الرجل في نفس الظروف. وتعتبر أن الاتصال والحوار أساسياً لإدارة العمل. بينما الرجل يمارسه دون قناعة حقيقية. والمرأة أكثر انفتاحاً في الحديث عن مشاعرها وقناعاتها. واستعدادها للحوار والوصول إلى حلول للمشاكل فهذه ملكة سبأ ثم تخسر الحرب. بل بدأت بالمفاوضات على شكل هدية ( وإني مرسلت إليهم بهدية فأنظرة لم يرجع المرسلن ) . وبديل ذلك على إتقانها لمهارات الاتصال. وأيضاً خولة بنت ثعلبة في قدرتها على الحديث ومجادلتها للنبي صلى الله عليه وسلم مراراً ثم قالت بكل وضوح عن مشاعرها الدفينة: اللهم إني أشكو إليك شدة وجدي وما شق عليّ من فراقه. اللهم أنزل على لسان نبيك ما يكون لنا فيه فرج... وأيضاً من إتقان المرأة لمهارات الاتصال. ما فعلته أم سليم بنت ملحان عندما توفي ابنها فلم تخبر زوجها أبو طلحة بشكل مباشر. بل هيأت أمره. وعندما رجع كانت قد سيرت له عشاءه. فتعشى ثم أصاب من أهله فلما كان من آخر الليل قالت يا أبا طلحة. ألم تر إلى آل أبي فلان استعاروا عارية. فمنعوها وطلبت منهم. فمشق عليهم. فقال: ما أنصفوا. قالت: فإن ابتك كان عارية من الله فقبضه. فاسترجع وحمد الله<sup>١١١</sup>.

١١١-سورة النجم آية ١١

١١٢-سورة النمل آية ٢٤

١٣-سورة من صبح الصالحين ص ٢٦

## الصفة الثامنة: العلاقات:

المرأة أسرع من الرجل وأعمق في تكوين العلاقات مع الآخرين، وهي أقوى منه في الانبساط للأخطاء التي قد تؤثر سلباً على العلاقات. والمرأة تملك منهجية في إقامة العلاقات بشكل منظم فهذه عائشة رضي الله عنها كانت كلما جاءها رزق من الله تصدقت به. وهذا يدل على علاقتها بالضعفاء والمساكين: "بما كان يوزع الرزق بين الفقراء والمساكين".

وأيضاً أم البنين كانت تبعث إلى نساءها فيحتمعن عندها. وكانت تكسوهن الثياب الخسنة وتعطينهن الدنانير.

وفي دراسة حديثة نشرت في لوس أنجليس تأكد أن الرجال يستخدمون نصف أدمعتهم لدى الإصغاء في حين تستخدم المرأة الدماغ كله. ولكم يتكرر في كل أسرة عدم استماع الأب إلى كل ما يقوله أسوأه فمسأل أهمهم. ماذا قال. فتعبد الأم كلام ابنها... وتؤكد بهذا أنها كانت تستمع لأنها بصورة أفضل مما كان يستمع إليه أبوه"

وهذه الأفعال تساهم بشكل واضح في تكوين العلاقات

المرأة أسرع من الرجل وأعمق في تكوين العلاقات مع الآخرين، وهي أقوى منه في الانبساط للأخطاء التي قد تؤثر سلباً على العلاقات. والمرأة تملك منهجية في إقامة العلاقات بشكل منظم فهذه عائشة رضي الله عنها كانت كلما جاءها رزق من الله تصدقت به. وهذا يدل على علاقتها بالضعفاء والمساكين: "بما كان يوزع الرزق بين الفقراء والمساكين".	وأيضاً أم البنين كانت تبعث إلى نساءها فيحتمعن عندها. وكانت تكسوهن الثياب الخسنة وتعطينهن الدنانير.
وفي دراسة حديثة نشرت في لوس أنجليس تأكد أن الرجال يستخدمون نصف أدمعتهم لدى الإصغاء في حين تستخدم المرأة الدماغ كله. ولكم يتكرر في كل أسرة عدم استماع الأب إلى كل ما يقوله أسوأه فمسأل أهمهم. ماذا قال. فتعبد الأم كلام ابنها... وتؤكد بهذا أنها كانت تستمع لأنها بصورة أفضل مما كان يستمع إليه أبوه"	وهذه الأفعال تساهم بشكل واضح في تكوين العلاقات



## المقارنة القيادية بين المرأة والرجل

من ٣٥: إذا ما المقارنة القيادية بين الرجل والمرأة؟

هناك جدول مقارنة مأخوذ من كتابين: الأول يصف طريقة القيادة والإدارة لدى الرجل وهو من

تأليف الكاتب الشهير هنري منتزيرغ بعنوان:

(طبيعة العمل الإداري (The Nature of Managerial Work) والثاني بعنوان: (الميزة

الأنثوية (The Female Advantage) من تأليف سمالي هيلجسن وجوديث روزنر حول

طبيعة العمل القيادي لدى المرأة. والجدول يتحدث عن عموم الرجال وعموم النساء الذين تم

قياسهم (مع وجود استثناءات).

المرأة القيادية	الرجل القيادي
تعمل بدرجة واحدة من الجهد ولكنها تأخذ فترات راحة قصيرة متباعدة.	يعمل بـدرجات متفاوتة من الجهد ولكن بدون انقطاع.
تعتبر الزيارات والمقاطعات فرصة لبناء العلاقات ولتفهم احتياجات الأنبياع ومساعدتهم.	المقاطعات والزيارات تريبكه وتؤثر على إنتاجيته وأدائه.
تخصص وقتاً للأمر الأخرى ومن أهمها متابعة الأمور الأسرية.	يحرص على العمل بشكل كبير ولا يتخلل ذلك أمور أخرى في الغالب.
لها علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة.	له علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة.
تقسيم كل عمل وحرص على دراسة الآثار المستقبلية والآثار العامة على الأسرة والبيئة والتعليم ونحوها.	يتابع أداء المهمة تلو المهمة، دون تركيز كبير على تفصيل الأداء أو النظر في الآثار المستقبلية.
ترتبط بعملها ولكنها ترتبط بأمر كثيرة أخرى.	يرتبط بعمله بشكل عميق.
تبادل المعلومات.	يحب الاحتفاظ بالمعلومات.
تعمل من خلال شبكة علاقات وليس تسلسل تنظيمي.	يحرص على التسلسل التنظيمي.

## الانطباعات عن المرأة القيادية

من ٣٦: ما انطباعات الرجل عن المرأة القيادية؟ والمرأة عن المرأة القيادية؟

### انطباعات الرجل عن المرأة القيادية

يختلف الرجال في نظرتهم لقدرة المرأة على القيادة وطبيعة تعاملهم مع المرأة القيادية. ولكن هناك بعض الانطباعات الشائعة والتي على المرأة القيادية أن تصححها أو تتعامل معها بحكمة. ومن هذه الانطباعات

- المرأة لا تصلح للقيادة:
- المرأة تصلح للقيادة الوسطى ولا تصلح للعلوية.
- المرأة تستطيع قيادة النساء فقط.
- النساء لا يخضعن إلا للرجال.
- المرأة غير حاسمة عند اتخاذ القرار.
- المرأة عاطفية في قراراتها.
- المرأة لا تعمل بجد أو لساعات طويلة.
- المرأة لا تستمر في نفس العمل بل ستتركه بعد حين.
- المرأة لا تملك الحزم الكافي للتعامل مع أصحاب المشاكل.
- المرأة مزاجية (أفقد تكون سلبية أو هجوسية دون أسباب وجيهة).
- المرأة لا تعرف لغة الأرقام والحسابات والأموال.
- المرأة لا تملك الثقة الكافية في النفس.
- المرأة لا تعرف الألعاب السياسية اللازمة لإدارة العمل.
- المرأة لا تعرف كيف تدبر الرجل.
- الرجل (وخاصة فوق عمر الخمسين) يشعر بالذل حينما تراسمه المرأة.
- المرأة لا تحفظ السر.
- المرأة لا تصلح للمفاوضات فهي تكشف موقفها بسرعة وترضى بسرعة وليتة في مواقفها.
- مشاغل المرأة العائلية تمنعها عن أداء الأعمال المهمة.

## انطباعات المرأة عن المرأة القيادية

المرأة لها انطباعاتها كذلك عن القدرة القيادية لدى المرأة وتختلف هذه الانطباعات من امرأة لأخرى وخاصة تجاه رئيستها في العمل. ولذا فمن الضروري للمرأة القيادية التعامل مع هذه الانطباعات بحكمة وحذر. ومن ضمن هذه الانطباعات:

(وبعضها لصالح المرأة القيادية والبعض ضدها)

- المرأة القيادية تراعي ظروف المرأة التي تعمل لديها أمثلاً تخبرها مبكراً إن كان هناك حاجة للتأخر عن العمل.
- المرأة القيادية تفهم المشاكل التي تمر بها المرأة العاملة أكثر من الرجل القيادي.
- المرأة القيادية تمارس التحفيز بطريقة أفضل من الرجل.
- المرأة القيادية تشرح ما تريد والأهداف أفضل من الرجل.
- المرأة القيادية تقضي مع العاملين معها وقتاً أكثر من الرجل.
- المرأة القيادية تنتبه للأداء الحسن والأداء السيئ: بينما الرجل لا ينتبه إلا للأداء السيئ.
- المرأة القيادية تعامل من حولها كمنس. بينما الرجل يعاملهم كآلات.
- ولكنها غير متعكدة من عملها مثل الرجل.
- وهي متقلبة المزاج.
- وتتكلم كثيراً وتغتاب وغير صريحة مع موظفيها.
- وتخشى على منصبها كثيراً ولذلك لا تساعد أية امرأة يمكن أن تهدد مكانها.
- وهي عاطفية إذا أحببت رفعت. وإذا كرهت هجرت في الخصومة.
- ولا تحفظ السر.
- المرأة تتكبر على غيرها عندما تصل للقيادة.

## إحصائيات عن القيادات النسائية

- من ٣٧: هل هناك إحصائيات لوضع النساء مقارنة بالرجال؟
- هناك إحصائيات أميركية للأسف لا توجد إحصائيات كافية في العالم العربي الوضع
- النساء مقارنة بالرجال
- ٥٠% من قيادات أكبر ألف شركة في أمريكا
  - ١١% من قيادات البنوك المركزية.
  - ١١% من قيادات دور النشر الكبرى
  - ١٩% من قيادات شركات الأغذية
  - ٧١% من راتب الرجل يتعدى الشهادات والكفاءات
  - ١٠% من القيادات الوسطى في أمريكا
  - ٥% من القيادات العليا لجميع الشركات
  - ٢٥% تفوق النساء على الرجال في الإبداع

**انتبه** في الاحتمالات التي صممت رجالا ونساءً وجد الباحثون الإحصاءات التالية:

٩٧% من المقاطعات قام بها الرجال بينما كانت نسبة مقاطعات الرجال في اجتماع رجالي والنساء في اجتماع نسائي أقل من ذلك

٥٨% إلى ٩٢% من الوقت كان المتكلم رجلاً

٧٥% من النساء الحاضرات نوهن أن النساء تكلمن أكثر من الرجال

**انتبه** عند تقييم مقال وزع على عدد كبير من الناس أعطى ٩٨% من الناس درجة عالية للمقال عندما كتب المؤلف باسم رجل بينما نفس المقال حصل على درجة عالية عند ١% فقط عندما وضع عليه اسم امرأة

النساء يتخذن القرارات في معظم القضايا العائلية وغيرها مثل

- ٩٤% شراء الأثاث
- ٩٢% لتحديد مكان السفر
- ٩١% اختيار المنزل
- ٥١% الإلكترونيات المنزلية

# صناعة القناني

١٠ % نوع السيارة

١٢ % مساهمة المرأة العاملة في ميزانية المنزل

١٠ % من المستعملين الجدد للإنترنت

٢١ % من النساء يحضرن الدورات والدروس في المعاهد الخاصة

٨٠ % الفضائل الصحية

٥٠ % من مستعملي الإنترنت

٩٠ % اختيار المدرسة الخاصة للأولاد

وهناك إحصائيات أخرى كثيرة تشير إلى دور أكبر للمرأة في الحياة والمزيد من المشاركة في صنع القرار داخل المنزل وخارجه.

## مقارنة الصفات القيادية لدى الجنسين

س: ٢٨: هل هناك صفات شخصية لدى الرجال والنساء القياديين حسب انطباع العاملين لديهم؟  
 نعم، وهي كالتالي:

صفات رجولية	صفات مشتركة	صفات نسائية
الحزم	التكيف	الرفقة
الاستقلالية	الأدب	التعهم
التحليل	الإخلاص	العاطفة
المنافسة	الالتزام	الحساسية
السيطرة	الإبداع	الرحمة
المركزية	الحماس	الاستسلام
الشدة	الكفاءة	التذمر
الهجومية	التفاعلية	الاعتماد على الآخرين
المنطقية	النهجية	المراعية

بينما في دراسة علمية نشرت في كتاب **Androgynous Manager**

وصف كل من الرجال والنساء القياديين أنفسهم بأوصاف جعل خليطاً من الصفات الرجالية والنسائية.

قطوبس لهن وحسن مآب

هذه المشواهد والإحصائيات تشير إلى ضرورة الاهتمام بالمرأة وصقل مهاراتها وقدراتها. وخاصة أن الكثير من الأعمال بحاجة إلى قيادات نسائية. ومن أهمها صناعة الهدى لقد ظهرت لكثير من النساء أعمال عظام سطرها التاريخ لتكون نبراساً بضيء الطريق لمن بعدهن من المؤمنات في مجالات الحياة المتعددة؛ بل في كل شؤون حياتها. معتمدة بحبل ربها. متمسكة بسنة نبيها صلى الله عليه وسلم وما جاء به من الهدى وبين الحق فهل ستتكرر تلك النماذج الرائعة من النساء اللاتي أثرن الحياة الباقية على الدنيا الغائبة؟  
 قطوبس لهن وحسن مآب

- بعد فرائك لهذه الدورة، قراءة هادئة ما الذي يدور في خلدك الآن ونود كتابته.
- إن كان فوائده أو نحوها فأكتبها في الجزء العلوي المعنون بـ (مفكرة المرأة).
- وإن كان قرارات فعلية مستقبلية، فأكتبها في الجزء السفلي المعنون بـ (سأفعل).

مفكرة المرأة	سأفعل

سأفعل

# صناعة أدواتنا

## الدورة الخامسة

# صناعة قائد المستقبل

الوحدة التدريبية الحادية عشر . الوحدة التدريبية الرابعة عشر .

• مصادر القيادة . • اكتشاف قائد المستقبل .

الوحدة التدريبية الثانية عشر . الوحدة التدريبية الخامسة عشر .

• أماكن صناعة القائد . • صناعة القائد خطوة... خطوة .

الوحدة التدريبية الثالثة عشر . • اللوحة الختامية .

• الأدوار الجديدة للقائد

الأسئلة ( ٣٩ - ٤٥ )



فتربني منه أبهى الصور  
نقلت فيها أجل العبر  
سررت في المبت عند الحر

اسأل الأمجاد عن تاريخنا  
وتربني لوحة مشرقة  
وتربني صورة الوجد التي



## إعداد لوحة البناء

- قلم وورق... • حبر وعرق... • سهر وارق...
- لوحة ترنو... • قلم بسمو... • قائد بنمو...

إن لوحاتنا ستبقى مبنية. أعراساً من الشموع جامدة لا حراك فيها حتى إذا امتنا من أجلها انتفضت حية وعاشت بين الأحياء كل كلمة عاشت. كانت قد الفتات قلب إنسان حي. فعاشت بين الأحياء والأحياء لا يتبنون الأموات.

لوحة القائد مكتوب فيها: إن هممت فهاض وإن عزمتم فثابروا وأعلم أنه لا يدرك للفاخر من رضي بالصف الآخر..... شعاره:

ونحن أناس لا توسط بيننا لنا الصدف دون العالين أو القبر  
تهون علينا في المعالي نفوسنا ومن يخطب الحسنة لم يقلها للهو

سنعالج من خلال هذه الدورة الأسئلة التالية:

س٣٩: ما أهم مخبرات منتج صناعة القائد؟

س٤٠: ما أهم الأماكن في صناعة القائد؟ وما الأسس العملية للتعامل معه؟

س٤١: ما الأدوار الجديدة للقائد؟

س٤٢: لماذا الأهم بمرحلة الشباب؟

س٤٣: هل هناك طريقة لاكتشاف استعداد الصغار للقيادة؟

س٤٤: هل هناك طريقة لاكتشاف استعداد بعض الناس للقيادة؟

س٤٥: ما مبادئ صناعة قائد المستقبل؟

صناعة القائد

## الوحدة التدريبية الحادية عشر

### • مصادر القيادة

وخير الصناعات صنع الرجال  
على الدين والعلم تُبنى النفوس  
فهم أسنْ نهضتنا والعباد  
وبالجد صرح العالي يُقاد

عندها تتعرف على:

مصادر القيادة تعني أن ننظر إلى إدارة القيادة من  
مصادرها. كمن يعمل حداداً فتجذب عليه الإحاطة بمصادر  
الحديد، أو جزاراً فتلزمه معرفة أنواع الخشب ومصادرها.  
معرفة المصادر هو الغنيل الذي يشعل النار.  
أنت نثنء وكلامي شعلٌ عل شموي مضرمٌ فيك حريقاً  
ليس في نسبي إلا أن أرى قطرة فيك غدت بحراً عميقاً  
لا عرى الروح صموة ولنكن بحياة الكد والكسح خليلنا

منهج صناعة القائد

أولاً: الفطرة والطفولة المبكرة

ثانياً: حرية التجربة

ثالثاً: التعليم

رابعاً: إعطائه المسؤولية

أثبتت الدراسات أن هناك مجموعة من العوامل تزيد من القدرات القيادية لدى الإنسان. فكلما ركز عليها من قبل المهتمين. زادت الفرصة لصنع القائد وأهم هذه العوامل ما يلي:

### أولا الفطرة والطفولة المبكر

يعتقد أغلب المفكرين أن القدرات القيادية والاستعداد القيادي تُزرع في السنوات السبع الأولى. وبقدر التجارب الكافية في الطفولة. بقدر الاكتساب من المهارات القيادية.

ومن المشاكل التي ينبغي لفت النظر إليها أن كثيراً من الآباء والأمهات يريدون صنع القيادة في أبنائهم في مرحلة المنهج. وهذا ليس مستحسباً بل ممكناً بشرط أن تتعدده البيئة القيادية ذات الطابع المركز. ولكن القيادة تُزرع في المراحل الأولى من الطفولة.

يقول مونتكومري عن تربية الأطفال وتنشئتهم ليكونوا عناصر قيادية في المجتمع: إن طفل اليوم هو رجل المستقبل. يجب أن يكون الغرض من صناعته بناء شخصيته. ليتصني له عندما يحين الوقت المناسب أن يؤثر في الآخرين إلى ما فيه خير... إن تجربتي الشخصية حملني على الاعتقاد بأن الأسس لبناء الشخصية يجب أن تفرس في الطفل عندما يصبح في السادسة من عمره<sup>١١</sup>.

وهنا ينع دور الأم أيضاً في صناعة القائد. فهذه صغية بنت عبدالمطلب كانت تأخذ الزبير بن العوام وعمره خمس سنوات لتعلمه أن لا يخاف من أي شيء. وهذا الإمام مالك يقول: كانت أمي تغممني وتقول لي: ذهب إلى ربيعة فتعلم من أدبه قبل علمه. إن الحماية الزائدة من الأم هي أساس لقتل القيادة في الطفل وينبغي أن نحسي الضمير في الطفل في المراحل الأولى. كما فعل عمر بن الخطاب رضي الله عنه مع العبد الصغير في فضية الشاة والذئب. وكان مختبراً له فقال له عمر: إذا سألتك سيديك. فقل له أكلها الذئب. فأجابته الغلام: فأين الله؟ فبكي عمر واعتقه من سيده.

إن الإنسان لا يصبح إنساناً صاحب ضمير إلا إذا رآه إنسان صاحب ضمير. ومن  
هنا يأتي شرف التربية.

إن في أطفالنا طاقة مدخرة تمشي في كيانهم. وهي ما وجدت لتُبدل. بل وجدت لتبذل. فإن  
لم تُبدل مرضت وماتت. ومات الإنسان معها. وسوف نتناول بعض الأمور التفصيلية في  
الوحدة التدريبية الخاصة بـ اكتشاف قائد المستقبل.  
أما بالنسبة لأمر الفطرة فهذا أمر وارد كما في حديث الأشج رضِيَ اللهُ عنه. حيث قال له  
المصطفى صلى الله عليه وسلم: إن فيك خصلتين يحبهما الله: الحلم والأناة.  
فقال: يا رسول الله. أنا تخلقت بهما. أم الله جبلني عليهما؟ قال: بل الله  
جبلك عليهما.

## نابيا حرية التجربة

وبالذات في سن مبكرة، وليس بالضرورة أن تكون التجربة إيجابية. فهذا جون كوتنر يقول  
كان لدى الغادة الذين قابلتهم حرية التجربة في العشرينات والثلاثينات من أعمارهم.

ليخاطروا وليتعلموا من كلا النتيجتين النجاح والفشل. والتجارب على أقسام ثلاث.

« تجارب النشاط: سواء التي تكون في المدرسة أو في البيت أو في المشاركة في الأنشطة

العامة في المجتمع. وغيرها من الأنشطة التي يمر بها الفرد.

قال الشاعر الإنجليزي، تشوسر: التجربة تؤخذ من مصدرين المصدر الأول: الكتب القديمة

التي تعد كنزاً للذكريات البشرية والحكم الإنسانية المصدر الثاني: مشاركة الفرد في

أحداث الحياة.

ألم تر أن العفل زين لأهله ولكن نام العفل طول التجارب

« الفشل: يتفق المعكرون جميعاً أن الفشل هو خبرة ضرورية. ولا غنى لك عنها. والفشل هو

الشرارة التي تولد بروس القيادة المبكرة وتنبئها في أعماق وعبك. والفشل يجب أن يتعامل

معه بشكل إيجابي. فلو لا ظلمة الخطأ ما أشرق نور الصواب في القلوب. وأيضاً ترعى

الإنسان حالات ألم نتيجة تجربة، أو نتيجة واقع مرير. هذا الألم المعنوي يصنع قائداً. ألم يدفع

الإنسان معنوياً إلى العظمة القيادية. والعظمة لبست في الأوسمة أو المناصب إثر

المناصب. العظمة هي ألم ومثابرة وصمود وخبذ وإصرار.

« تجارب العمل: وبالذات في الفترات الأولى من العمل الوظيفي. هذه الخبرات تبدو أساسية

في تنمية مجموعة كبيرة من مهارات القيادة ومبادئها. لأن الناس يتعلمون من خلالها

صعوبة القيادة وأهميتها لتحفيز التغيير. ويتعلمون من خلالها على نقاط ضعفهم

وكذلك نقاط قوتهم المتعلقة بالقيادة.

### هل تعرف؟

أن بوب الذي يعمل في شركة أسهم حيسر \$1,000,000 دولار هي

منتج معين. وعندما طلبه الرئيس في المكتب. دخل بوب وقال للرئيس: حتى لا

تضيع الوقت إنني أعرف لماذا طلبتني. وهذه استقالتي. قاطع الرئيس بوب بقوله:

على رسالتك. يجب علينا جميعاً أن نتخذ القرارات على إفتراضات علمية. إنني لا

أستطيع أن أحمل فئداني لشكك. لقد أنفقنا مبلغ مليون دولار لفرد تعلمك.”

## ثالثاً: التعليم:

أفراد، أن يزرع في قلوبهم حب التعليم، ويساعدهم على ذلك، خاصة  
مات، وضخامتها اليوم، فإننا لم نتعلم شيئاً جديداً كل يوم، فإنك تجهل  
، فمعرفة اليوم تصبح عميقة الفائدة عداً.

بشرية، ترغب التحديد والتطوير، وتسام الرتبة والحمود، ولن يكون ذلك  
عليم، وقد يما قال الشافعي في ذلك:

وف الماء يفسيده إن ساق طاب وإن لم يجر لم يطب

فراق الغاب ما افرست والسهم لولا فراق القوس لم يصب

وقفت في الفلك دائمة لئها الناس من عجم ومن عرب

نك، فحتاج للنوع الصحيح من التعليم وليس التدريس، وتعليم يتجاوز  
مثل التسويق والتحويل، وينعمسون ويتوسعون في

ية (وليس التخصصية): مثل الدين والفلسفة والأدب والتاريخ، وعلم  
لسياسة والاقتصاد.

الإنسانية الناجحة والفاشلة: لدى الأقدمين والحديثين ومن أعظم  
من الأنبياء عليهم السلام، والسيرة النبوية، وتاريخ الخلفاء والملوك  
، ورجال السياسة والاقتصاد والإدارة.

س، ومهارات التعامل الإنساني والتأثيري بالتفصيل.

تطوير المهارات والأساليب، بينما التعليم، لا يؤدي إلى الأسلوب ولكن  
رقة واللذان يؤديان إلى التفهم قيماً يفهم الحفاة.

ناس عتسابهين أكثر لأن الجميع يتعلمون نفس المهارات، بينما يميل  
، الناس مختلفين عن بعضهم البعض فالتعليم هو الذي يصنع

ريب.

## رابعاً. إعطاء المسؤولية

الشعور بالمسؤولية إذا امتلك قلب الإنسان، طرد منه التقاهة والفرار و  
إلى مهمته، ليتخطى بذلك الضعف البشري ويتجاوز ذاته باتجاه المعالي  
ولعل هذا يكون بارزاً في كثير من وآهم النبي صلى الله عليه وسلم. حيث  
من توليته صلى الله عليه وسلم لبعض الصحابة فهذا عمرو بن العاص  
وبتعاليمه. بوليه النبي صلى الله عليه وسلم قائداً على كبار الصحابة.  
أسامة بن زيد الذي لم يتجاوز سن الثامنة عشرة بوليه النبي صلى الله عليه  
ومشايخ كبار الصحابة.

إنك عندما تعطيهم المسؤوليات تطرد من عقولهم، وهم العقول المسددة  
بالدونية. ولن يكون ذلك إلا بتكليفهم بالمسؤولية منذ نعومة أظفارهم  
المستوى إلى الإحساس العالي من المسؤولية. كما حدث للإمام أحمد بن حنبل  
فصر المأمون. فقال له أحد تلاميذه: يا أستاذ لو تطفقت بما يربعون من خلق  
العذاب. فقال الإمام: إن كان هذا عقلك فقد استرحمت. أخرج وانظر إلى  
ينتظرون ما يجيب به الإمام ليكتسوه. فقال الإمام كلمته المشهورة: أ  
هؤلاء!!!

# عقباتنا

## الوحدة التدريبية الثانية عشر

### • أماكز صناعة القائد

بِأَخْسَنِ بَاطِعاً عَلَى وَجْهِهِ مِنْ كُلِّ مَكْرَمَةٍ سَور  
جِدَّ اسْتَعْرَبَتْ ثِيَابَهُ تَرَدَّى رِداءُ وَاسِعِ الثَّوبِ وَاتَرَزَّ  
بِأَ عُلِقَتْ بِجَبِينِهِ وَفِي جَبَدِهِ الشَّعْرَى وَفِي وَجْهِهِ الْقَمَرُ

الضوء الخفيف في الشباك السوداء يعني الأمل  
والتفاؤل. وديناميكية الرجل الحديدي ذي القوة والنشاط  
والجري علامة السباق للفوز والارتفاع متخطياً العقبات  
والمصاعب لبلوغ الهدف وأينما يكون فهو من قطاع الهدى

نائب

لإسناد



## أماكن صناعة القائد

من ٤٠: ما أهم الأماكن في صناعة القائد؟ وما الأسس العملية للتعامل معه؟

صناعة القائد، تتم في أماكن متعددة، ومن أهمها

### أولاً المنزل

يقول مونتكومري: وهناك أمر يجب ألا نخطئ فيه، وهو أن أسس المس

في البيت، بل إن الصناعة يجب أن تبدأ من هناك، وعلى أسس اختيار الق

البيت سميتي المعلم سحابة الولد، عندما يأتي إلى المدرسة، فإن لم

أقيمت فلا يستطيع المعلم أو أي شخص آخر أن يفعل شيئاً

معظم الآباء والأمهات وبشكل عفوي يعتقدون أن توفير حياة أسرية مث

إعطاء المصروف اليومي وشراء الحاجات، يعتقدون أن هذا هو المطلوب فق

الوليد، يا أبت إنك عمقتني صغيراً، فعقتك كبيراً، واضعتني وليداً، فأ

ساسية التعامل

### ١- الإحاطة العاطفية

فالآباء الذين يحاولون بعاطفة الآبين منذ الصغر مهدون لعملية

يقول المجتمع لهم فإن ذلك سيزيد من ثقتهم بأنفسهم

### ٢- المجالس مدارس

اصطحاب الآباء لأبنائهم إلى مجالس الكبار، وكذلك الأمهات لبنات

للنقاش والتفاهم والمصارحة وتعليمهم الأدب والحوار والاستماع وا

الكبير، وتعليم الأبناء المشاركة في القرارات المنزلية

### ٣- بناء الشخصية القوية

غرس العزيمة والقوة. ومعالجة الخجل والكسل والشخصية

### ٤- الجلسة العائلية

مؤخراً في مجلة ريدر دايجستت ظهر أن ١٠% من الطلاب الذين  
أفراد الأسرة حول مائدة الطعام على الأقل أربع مرات أسبوعياً. أفراد  
احترام في مجتمعهم. والأسرة مترابطة.

### ٥- التركيز على دور الأم

من في نضنة الجبل الصالح. ودورها أن تحافظ على توازن الأسرة  
اعد على ثقافة القائد خاصة مع تعلق الأبناء بها.

### ٦- تشييد المستقبل

لطموح بوسائل شتى ومنها، إبراز القدوات الصالحة وتعليمهم سبيل  
تقبلهم أشعار الطموح مثل تشييد المستقبل:

سبح يا بني هني	تشجّر إليه كل يد
سني لأمته	صروح الخير والرشيد
هم في سعادتها	بعون الواحد الأحد
أرى بإن الله -	أن خطاك لم تحد
إلى العلا شهماً	بعزم منك متفد

## ثانياً المدرسة

يقال في إحصائية لبعض الباحثين أن 99% من جميع المتسربين عن الدراسة قيادة<sup>١١</sup>، وربما أسهمت المدرسة وبدون قصد في ظهور مؤشرات الانحراف تدميرهم.

### سداسية التعامل

#### ١- الملف المرافق

ملف مترابط مع الطالب منذ بداية دراسته إلى النهاية، يحكي عن قدرات الطالب كالشهادة

#### ٢- تنمية الاتجاهات الخلقية

إن المعلم اليوم يقوم بأكثر من دور، فهو الأب والشارح والناقد... والخ شخصية الطفل تتشكل في السنوات الأولى من عمره، لذا فإن عليه لديه مناعة ضد الأوبئة... من قلق نفسي وحقاء اجتماعي.

#### ٣- تعليمهم مهارات الحياة

أن ينزل المعلم إلى عالم الطالب بطريقة مبسطة، والاستماع إلى مشاكلهم وطموحات مستقبلية تناسب طموحاتهم، ومساعدتهم على فهم والتطلعات اللازمة لفهم الحياة.

#### ٤- المساعدة على تحديد الهدف

منذ السنوات الدراسية الأولى يبدأ الطفل بالتساؤل عن العمل الذي للمستقبل، فبإني دور المعلم في مساعدة الطالب على فهم مستقبله واتخاذ القرار بين هذه البدائل.

#### ٤- استكشاف القدرات

رات والمهارات والطاقات والرغبات وتوجيه الطالب إلى ما يحسن  
به المجالات المختلفة وتدقيقها مثل السياسة - الاقتصاد - اللغة

#### ٦- غرس العقيدة

لمادة والروح ونحن في كثير من الأحيان نهتم اهتماماً كاملاً بالمادة  
روح لذا لابد من الحديث عن الدار الآخرة. وعن لا إله إلا الله بطريقة  
فهومة. عندها نهدأ الروح ونسكن. وملك الفرد ضميراً حياً رقيباً

س في مدارج عزني علمي دليبي والعزيمة سلم  
دني باهمني إن العزيمة قوة لا تؤزم

## ثالثا المجتمع والمؤسسات المتخصصة

إن المؤسسات التي تحصر نشاطها بين أعضائها تفقد رؤية عابثها وتتخذ وتصبح خادمة لنفسها فقط. فننقد بذلك صبر وجودها. وعليه ينبغي المؤسسات نحو خدمة الأمة. فإتشاء مؤسسة من أجل خدمة المؤسسة ببناء بيت مجرد إقامة البناء فقط.

### سداسمية التعامل

#### ١- غرس مبدأ الإصلاح

المجتمع الذي يهضم كل فرد من أفراده بشأنه الخاص دون إعارة الانتباه إلى المجتمع. وإنما هو حشد أجساد. إن صلاح أي مسلم لن يكتمل إذا كان صلاح ذلك إلى مرتبة الإصلاح. وإذا نزل العذاب بأمة. فإن الدين يتجوز منه. ليس بصلاح أنفسهم. وإنما أولئك الذين حاولوا إصلاح محيطهم. وتقويم اعوجاج

#### ٢- إشاعة روح المراجعة

إن المستقر لدى البشرية جمعاء أن الإنسان أعجز من أن يدرك الحقائق في سبيل التدرج ومن الطرق العلاجية إشاعة روح (ألا ربا ظلمنا أنفسا وإن لم

الخاسرين)

روح المراجعة لكل جوانب الحياة. المراجعة للمؤسسات معناه تعريف البصيرة واستدراك ما يمكن استدراكه من الفصور. والكف عن المناسبات وهذه العملية على ما فيها من ألم. هي أول الطريق لإيقاف التدهور

### ٣- رفع راية الوضوح

أمة، وجدنا أن هناك خوفاً عاماً من الوضوح وتسليط الأضواء وهناك مواد الأعظم من أبناء الأمة لإخفاء الحقائق، والظهور بالمظهر اللائق لهم في مظهر المعافى من السلوك المتحرف، وصار لأكثر الناس رصنهما خبير من المستور. مع أن الأصل في المسلم أن باطنة خبير من

صيح لا تملك الشجاعة على الاعتراف بخطأ ارتكبه في حق الآخرين ل ما حوله تام فكيف يكون هو ناقصاً. إنه سيستعلم الجدل والدفاع لئلا يهتدم الجميع بفعلون ذلك!

#### ٤- الربط بين مؤسسات المجتمع

دافها الواضحة، وغاياتها، في صناعة قائد المستقبل والربط بين تلك من أجل تصاهر الجهود، وعدم تضاريسها. ما يحسن من إنتاجية

#### ٥- التوعية بتحديات المستقبل

يل ضروري للخروج من الأزمات. إن التفكير بالتحديات المستقبلية بعيد من الإمكانيات الحاضرة واستغلال كل فرصة متاحة حتى نوظهر مستقبل. فإن علينا أن ندرك أن كل ما نتطلع إليه ونتمناه لن يكون غير كاملة، فمن غير الممكن أن نعتبر على حلول كاملة في وسط غير أمل هو الذي سيهيئ الفرص لكل الإمكانيات أن تفتح. ولكل الأيدي

## ١- إنشاء مركز تدريب القائد

مثل مؤسسات التدريب لتعليمهم مهارات القيادة. وتعطي الفرصة للـ  
والصبر على القائد الراجع. فإن المعاناة اليومية، والتراكمات القيادية  
الصناعة، والإعلام دور من خلال المقابلات وإبداء الآراء والسماع والتعرف  
بتغطية حياة القادة القنويات من خلال إبرازهم عن طريق الصحافة أو الفـ

# مناخات القيادة

## • الأدوار الجديدة للقائد

يا أمة ما زلت أهدم ولها شدو محبة مدنفه الخاطر  
لا تقفي يا أمي واركني ظهر حصان جامح لاني

نحن في عصرنا هذا لابد أن نكون أصحاب إبداع مقسن ومركز  
نواكب التطور ونعرف كيف نؤثر في الآخرين  
نعيش اليوم في ظل ضياع الموهوب وصاحب الإبداع القيادي  
عندها ضاع الهدف وفقدنا عناصر التأثير. في ظل ذلك  
نستطيع أن نصنع القادات وذلك بالتركيز على الأدوار الجديدة  
للقائد.



## أولاً- القائد القاص:

إن القائد المميز هو الذي يستطيع أن يلهب حماس الأتباع بمون استثنائي معابر لما يعتاده الناس يقول توم بينترز في كتابه عشق الامتياز: رونالد ريغان قد قام بعمل باهر في مجال الإيحاء. برؤى مستقبلية سطرته النيويورك تايمز في أكتوبر ١٩٨٤ فقالت: إن على القائد أن وقياً. إن ريغان مؤمن حقاً فهو يكرر حلمه البسيط مرة بعد مرة لا فيه... إن لديه موهبة سرد القصص<sup>١١١</sup>

وهذا ما رتب لولتر كنغ لم يصدر أمراً ومع ذلك فقد خلق حلمه.

فينبغي على القائد أن يتعلم مهارة فن القصص التي أوصى بها الإمام فقال: ما أحوج الناس إلى قاص صبور<sup>١١٢</sup>

فإن تكرار قصص الأولين من الأنبياء والدعاة والعلماء يؤد في النفس ويمثل المثل العليا التي تلهب الحماس وتشعل الهمم.

وأكثر من كتب حول أهمية القصص هو عالم النفس هوارد غاردنر القاصعة ويؤكد فيه على أن مفتاح القيادة هو الاتصال الفعال بالقصص.

وفي دراسته للقادة المشهورين. وحتى الأقل شهرة عبر التاريخ وجد تميزوا في فترة مبكرة من حياتهم بقدرتهم على سرد القصص. سواء من خلال الكتابة

كيف تسرد القصة؟

أن تسرد القصة بطريقة صحيحة ومحفزة توصف المستمع وتض

١١١ القيادة والتغيير من ١٩١

١١٢ تفسير لبيد القاص من ١١٠

للقصّة، والبك بعض المقترحات والمبادئ الأساسية لغن سرد القصص.

#### • القصة التي تخاطب ضمير الإنسان

التي تحكي عن مشاعر الحزن والأسى بالواقع المحيط. وذلك للتحفيز للتغيير أو التي تحكي عن واقع غياب القدوة... مثل التعامل مع كبار السن كوالدين. أو ذكر نماذج من قصص الوفاء.

#### • القصة التي تخاطب هوية الإنسان

وذلك بالتركيز على الأسئلة الملحة. الأسئلة ذات الطابع المجهول، من أنا؟ من أين أتيت؟ إلى من أنتمي؟ ما هو هدفي في الحياة؟ هذه الأسئلة تتعلق بالهوية وأكثر القصص تأثيراً هي تلك التي يسردها القادة والتي تجيب على ما يحير الإنسان.

#### • القصة التي تعكس الصفات الحقيقية للقائد

وذلك انعكاس لما تفعله. فعلك مع نفسك يلهب كلمتك ويقوي صداها في نفوس الناس. كلمتك الصادقة تخرج حارة ملتهبة تسعر النار في القلوب. أما الكلمة التي تخرج باردة لا تصل إلى القلوب. نحن بحاجة إلى كلمة ذات جزمة ملتهبة الحرارة لتسفع في قلوب الآخرين ملتهبة ولن يحدث ذلك إلا إذا كنت صادقاً فيما تقول وتفعل.

#### • القصة التي تخاطب عقل الخامسة

أول خمس سنوات من حياتنا يكون أغلبنا مثل الإسفنج فهي الأوعية التي من خلالها نحصل على إجابات للأسئلة الملحة. ولكن أن تكون بشكل مبسط خالية من التعقيد. وجعل الأفكار المجردة أفكاراً ملموسة.

فالقائد الفذ هو الذي يستطيع أن يخاطب بشكل مباشر العقل الذي لم يذهب للمدرسة وهو الذي ينجح عادة في إقناع المشاهدين بمرابا برنامجه أو سياسته أو خطته.

#### • القصة التي تُصنع من خلال الحوارات

فتساعد الآخرين على صنع جو حر. فتسأل وتخاور وتناقش.

## • القصة التي تحكي عن الصراعات

- مثل قصص صراع الحق والباطل كقصة غلام الأعمى وفتية أهل الكهف
- قصص الصراع بين الظلم والحسب والأمل والآمال. والتي تنتهي بالوصول إلى المراد المطلوب وتحقيق الهدف. كقصة صلاح الدين وفتح بلاد المقدس.
- قصص تحمل سيرة الإنسان في هذه الحياة تحمل نهاية الإنسان. كقصة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وبالذات عند وفاته.

## القصص النبوي

- عن أبي سعيد سعد بن مالك بن سنان الخدي رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: كان فيمن كان قبلكم رجل قتل تسعة وتسعين نفساً فسأل عن أعلم أهل الأرض. فدل على راهب.....
  - عن أبي هريرة رضي الله عنه أنه سمع النبي صلى الله عليه وسلم يقول: إن ثلاثة من بني إسرائيل أبرص وأقرع وأعمى أراد الله أن يبتليهم فبعث إليهم ملكاً فأتى الأبرص.....
- إلى غير ذلك من القصص النبوي، وينبغي علينا تطوير طريقة القارئ للقصص. ويقترح جاي كوجنر أن أفضل قائد يسرد القصص هو الذي: يصنع حوارات جذابة مع مشاهديه. بوجه حديثه كسمفونية ويستعمل طاقته الشخصية ليملاً الخطط التي يعرضها بالإثارة. فالقائد الفعال هو الذي يحسن رواية القصص التي تربط الناس بأهدافهم ومبادئهم.

## ثانياً - القائد الخادم:

يعطي القائد الخادم اهتماماً أقل للنحكم بتصرفات العاملين ويركز أكثر على تطوير مبادرات الموظف ودعم أفكاره. وخطيم البيروقراطية والحوار. فالقائد يعمل من أجل خدمة الأتباع وليس العكس.

فالقائد ينهك في خدمة أفرادهم ويساعدهم في السير نحو الأمام مصداقاً للأثر النبوي الذي يصف القائد الخادم فقال صلى الله عليه وسلم: سيد القوم خادمهم والخدمة هي التي أوقعت الإيمان في قلب عدي بن حاتم فقد كان ذاهباً مع المصطفى صلى الله عليه وسلم إلى البت. وفي الطريق لقيته امرأة ضعيفة كبيرة السن فقالت: أريد أن أحدثك يا رسول الله؟ يقول عدي: فوقف لها طويلاً. عندها قلت: والله ما هذا بملك! وهذا عمر بن الخطاب أمير المؤمنين رضي الله عنه يستأيد ويساعد عمرو بن العاص رضي الله عنه في فتح مصر.

## صفات القائد الخادم

أعظم القيادة يمكن أن يرى كخادم لأنه هو كذلك فعلاً في حقيقة الأمر القيادة تُمنح للشخص الذي من طبعه أن يخدم الآخرين.

• القائد الخادم: يسأل أسئلة تساعد في كشف ما الذي يستطيع عمله لأتباعه. كيف يمكن أن أساعدك؟ ما الذي تحتاجه مني؟ ماذا يمكن أن أوفره لك لتؤدي عملك بشكل أفضل؟

• القائد الخادم: يؤمن بأكثر المنظمات إنتاجاً هي تلك التي يكون فيها أكبر قدر من المبادرات والتطوع ويعمل فيها الجميع ويأخذون الإجراءات اللازمة بدون أن ينتظروا الأوامر.

• القائد الخادم: يثق بالآخرين ويتمتع بسمو الأخلاق ويقبل الأفكار الإبداعية ويمتلك روح المرح والقدرة على الانسجام الملووة بالأمل.

ثالثاً- القائد صاحب الرؤية :

القائد صاحب إيقاع بعيد. صاحب نظرة ممتدة إلى الأفاق. وإلى المستقبل البعيد. مستنقاً بصورة القائد محمد صلى الله عليه وسلم الذي وصف الأمل القادم لعدي بن حاتم فقال: لعلك يا عدي إنما يمنعك من دخولك في هذا الدين ما ترى من حاجة أهله. فوالله ليوشكن المال أن يفيض فيهم حتى لا يوجد من يأخذه ولعلك إنما يمنعك من دخول فيه ما ترى من كثرة عدوهم وقلته عددهم فوالله ليوشكن أن تسمع بالمرأة تخرج من القادسية على بعيرها حتى تزور هذا البيت لا تخاف. ولعلك إنما يمنعك من دخول فيه أنك ترى أن الملك والسلطان في غيرهم. وأيم الله ليوشكن أن تسمع بالقصور البيض من أرض بابل قد فتحت عليهم!

فدخل الإيمان في قلبه فأسلم. يقول عدي: قرأيت اثنتين: الطعينة، وكنت في أول خيل أغارت على كنوز كسرى وأحلف بالله لتجبن الثالثة!

صفات الرؤية الجيدة

- تكون مختصرة ومحفزة وهادئة.
- تلهم الحماس.
- تصنع الفخر والطاقة والشعور بالإيجاب.
- جديرة بالحفظ.
- تضع معايير التميز التي تعكس المثاليات العليا.
- توضح الغرض والأجاء.
- توجه النشاطات اليومية.
- تربط بين الحاضر والمستقبل.
- تحث على العمل الدؤوب.
- تشجع الالتزام.

رابعاً- القائد الأخلاقي:

• القائد الأخلاقي: صاحب الذوق الرفيع من خلال اللمسات الجمالية من ابتسامه. عدوية في الحديث لمسة حانية. وهي التي تجعل تصرفات الإنسان أكثر نعومة وأناقة حيث يرتقي إحساسه بالآخرين. قال صلى الله عليه وسلم: لا يقولن أحدكم خبثت نفسي ولكن ليقل: لمست نفسي" وخبثت هي معنى لمست. ولكن الجمال الأدبي. وعدوية الكلمة تختلف!

وهذا الإمام الشافعي يصل به الذوق إلى أعلى المستويات. فيقول: كنت أصفح الورقة بين يدي مالت صفحاً رقيقاً هبته للئلا يسمع وقعها. والذوق والجمال في انتقاء العبارات. وما أحسن القائل:

تقول: هذا جناء النحل يسدحه وإن نشأ قلت: ذا فيء الزنابير  
مدحاً وذكماً وما جاوزت وصفهما والحق قد يعتربه بسوء تعبير

• القائد الأخلاقي: صاحب صدق ورحمة وحلم وأناة ونواضع. وهو دقيق في معاملاته مع الناس وإنما لتنف مهورين ما رواه هارون بن عبد الله رحمه الله قال: جاءني أحمد بن حنبل بالليل فدق علي الباب فقلت: من هذا؟ فقال أنا أحمد. فبادرت وخرجت إليه فمساني ومسبته. فقلت: حاجة أبي عبد الله ما حاجتك؟ قال: شغلت اليوم قلبي فقلت: بماذا يا أبا عبد الله؟ قال: جزت عليك اليوم. وأنت فساعد تحدث الناس في الشيء - الظل - والناس في الشمس بأيديهم الأقلام والدفاتر. لا تفعل مرة أخرى. إذا فعدت فاقعد مع الناس"

• القائد الأخلاقي، صاحب ضمير إنساني الضمير الذي جعل خليفة كأي بكر الصديق  
 يتقبلاً ليخرج ما في بطنه. وهو الذي تميز به كما قال بكر المزني، ما فاق أبو بكر أصحاب  
 محمد صلى الله عليه وسلم بصوم ولا صلاة، ولكن بشيء وفرق في قلبه. الضمير الذي  
 يعلم الإنسان أن قلبه إن تركه بلا محاسبة أو مراقبة كان رأس البلاء ومعدن الخسران  
 والضياع. الضمير الذي يهز الكيان، ويجعل فينا إحساساً بشرياً بقطباً بأن الناس تريد أن  
 تعيش كما تريد أنت.

إن الحضارة الحديثة تزعت من الإنسان أعلى ما يملك. قائدي يريد أن يعيش على حد زعمهم  
 لا يد أن ينسى الضمير.

• القائد الأخلاقي، هو صاحب ضمير حي وقلب متقد وضميره يقوده إلى المجد المقبول  
 ضميره الحي يوصلته في صحراء التيه. ضميره قمره المدري في الليلة الظلماء

## الوحدة التدريبية الرابعة عشر

### • اكتشاف قائد المستقبل

إن تكن ناهت السفينة يوماً فلقد جازها الفتي الربان  
مسلم صاغه الوجود وجوداً وبعينه نشرق الأوطان

عندها تتعرف على:

المستقبل غني بالإمكانات، والنهيد الأكبر الذي  
يغف في وجه المستقبل هو الركود والجحود، وتحديد  
الاتجاه. كثيراً ما نهجد الإدارة ونغيب الحضارة كثيراً  
ماجد هديرين ولا جد ننانج فالقلب النابض لأي إدارة  
ليس التكنولوجيا ولا المعلومات ولا الإنتاجية، القلب  
النابض لأي مجتمع هو للنظمة. إذا لم ننظر ونؤسس  
مناهج لاكتشاف قائد المستقبل ستبقى كل عناصر  
الإنتاج معطلة أو مهذرة أو متنافرة وأحياناً متناحرة.

لماذا البدء مبكراً؟  
التعامل القيادي مع الشباب  
طريقة اكتشاف قيادات  
المستقبل.  
المراحل الست.  
مبداي صناعة قائد  
المستقبل.



## لماذا البدء مبكراً؟

عندما نهتم بالفائدة فإننا نهتم بأصحاب الطائفات والمواهب الإبداعية لتؤسس من خلالها القاعدة الصلبة التي رآها صلى الله عليه وسلم في العمرين فقال: اللهم أعز الإسلام بأحب هذين الرجلين إليك بأبي جهل أو بعمر بن الخطاب<sup>(١)</sup> لأن دخول أحدهما الإسلام هو بوصلة المستقبل.

عندما لا يوجد البستاني لا توجد الحديقة

مشكلتنا أننا نريد حلولاً وإصلاحاً. ولكن لا توجد هناك عناية منتظمة وفائقة تضمن آلية الإصلاح فلا يمكن أن نلقي بعض البذور في الحديقة. وتركها مهملتة ثم نعود بعد مدة لكي نجد حديقة جميلة منمرة تعطينا الثمار من كل نوع لنملأ منها السلال. نحن نحتاج إلى أن نزرع ونروي ونشذب الحشائش بانتظام إذا أردنا أن نجني المحصول<sup>(٢)</sup>.

السناب أصحاب المواهب والطموحات. وفي اليابان يُكتشف الموهوب في وقت مبكر. ويبدأ الطلاب في السنة الأولى من المرحلة المتوسطة بالاستعداد لدخول امتحان القبول في جامعة طوكيو. هذه الجامعة التي لا تُخرج سوى المدعين حيث تبين من خلال بعض الإحصائيات أن ٤٠% من مدراء الشركات الكبرى هم من خريجي تلك الجامعة<sup>(٣)</sup>. نريد رؤية أبي سفيان لأنه معاوية. عندما رآه في فناء البيت فقال له: إن ابني هذا العظيم الرأس. وإنه خليف أن يسود قومه فأجابته: قومه فقط. ثكلته إن لم يمسد العرب قاطبة<sup>(٤)</sup>.

وذاك العالم الجليل الذي جاء من دمشق ليرى ابن تيمية. فأخبره. ثم قال الشيخ لأصحابه: إن عاش هذا الصبي ليكون له شأن عظيم. فإن هذا لم يرمثله<sup>(٥)</sup>.

(١) أخرجه الدرر المفرد رقم ٣٦٤١ وقال: حسن صحيح عرب وقال ابن حجر في فتح الباري ١٨٦٧ في إسناده ما عدا من عدلته صحيح عنه مثل

لكر له شاهد من حديث ابن عمر

(٢) دولة الإلهياد: ١١١ - ١١٢

(٣) نحو فهم المنهج للإسلامي: ١١٧

(٤) معقولة: ١١١ - ١١٢

(٥) ابن تيمية العالم الحريز: ١٢٤

## التعامل القيادي مع الشباب

من ٤٦: ماذا الأهتمام بمرحلة الشباب؟

نهتم بمرحلة الشباب لأن حوالي نصف السكان للشعوب العربية من الأطفال والأشبال دون سن ١٥ سنة وهذا يعني أن هناك أعداداً هائلة تحتاج إلى التنمية والصقل والقربص- وإلى خدمات عامة كثيرة، ونميتهم ليس لأجل إيفائهم على قيد الحياة والكفاح من أجل البقاء المجرد وإنما من أجل استيعابهم اجتماعياً وتهينتهم لصياغة الحياة

قرب صغير قوم عاصوه      سمى فحمى المسمومة العربا  
فكان لأهله خيراً ونفعاً      ولو تركوه كان أذى وعابا  
فعلم ما استنظعت لعل جيلاً      سباني يحدث العجب العجبا

نهتم بهم لإخراجهم من عالم الضائبة إلى عالم الرواد في المرحلة التي تكون فيها الطافة في أسمى وأعلى مكان. فهذا ورقة بن نوفل يقول للنبي صلى الله عليه وسلم عند لحظات انطلاق نور البعثة: يا ليتني فيها جنعاً بقول العلامة ابن الأثير رحمه الله: الجذع ههنا كناية عن الشباب، يقول: يا ليتني كنت شاباً عند ظهورك لأنصرك وأعينك

كان أبو سعيد الخدري رضي الله عنه إذا رأى الشباب قال: مرحباً بوصية رسول الله صلى الله عليه وسلم لأوصانا رسول الله صلى الله عليه وسلم أن نوسع لكم في المجالس. وأن نفقهكم. فأنتم خلوفنا وأهل الحديث بعدنا

نظرة معدة لبوصلة المستقبل وهم الشباب. ضمن فوالب توجيهية تحفظ لنا البوصلة في الاتجاه الصحيح. وذلك من خلال:

١١١ مدخل إلى التنمية للشكولة من ١١-١١ - منصور - (١١) طبع الأشبل ١٣٧١١ ملاً من فقه الدعوة في صحيح الإمام البخاري ١٤٢١

١٢١ لتفاح السور في دعوى الشفاء من ٣٦٢-٣٦١

## أولاً- النزول إلى عالمهم

وسماع بصعوم الداخلي والإحاطة بهم. واستيعاب قدراتهم وطاقتهم نحو تنمية  
وصقل شخصياتهم. النزول إلى عالمهم يجعل المسافات قصيرة بيننا وبينهم. وهذا  
شاب يأتي إلى النبي صلى الله عليه وسلم ليسأله في الزنا فنزل معه في حوار يلامس  
أهداب القلوب ويرجعه إلى حادة صوابه.

## ثانياً- استقراء أفكارهم

إن استقراء أفكارهم نبرة بعيدة المدى. تخرج ما في نفوسهم. فتسمعهم وتحسهم  
وتوجههم. فتعرف كيف يفكرون وكيف يستجيبون. ويشعرون أنك محب إليهم  
ومقرب في زمن لا يضرب منهم أحد إلا لصلحة.

عن حابر رضي الله عنه قال: لما رجعت إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم  
مهاجرة البحر قال: ألا تخدثوني بأعاجيب ما رأيتم بأرض الحبشة؟ قال فتنة  
منهم: بلى يا رسول الله.

## ثالثاً- رباعيات مونتكوмери

يقول: إن مهمتنا أن نوحى إلى الشباب أن يستشهدوا عرضاً أخلاقياً عاماً مبنياً على إيمان  
واع قوي بالدين. إن أهم ما في **صناعة القائد** هو أن يكون لدى الشباب إحساس بالعرض قوي  
إلى درجة تمكنه من مواجهة الصعاب.

وعندما سأله شاب في السادسة عشرة من عمره ما هو الأمر الهام الذي يعتقد أنه  
يؤثر في الشباب؟ فأجاب وتغير تردد المثال الشخصي.

وهنا يوصي أربع وصايا للشباب فيقول:

أولاً- ليكن لديك شيء من رزانة الفكر!

ثانياً- قبول فساتون الواجب، فإله تعالى يفرض شيئاً من سلطته إلى البشر منذ المئتين الأولى من حياتنا، يفرضه أولاً إلى أبونا، ومن ثم إلى الذين يؤمنون علينا. إن أمال الأمة تتعلق بإخلاص أبنائها، وتواضعهم، وفي طاعة شبيبتها واحترامهم لمن هم أكبر منهم سناً.

ثالثاً- اوصى بالجد والمثابرة. فالوقت المتيسر للعمل والدراسة قصير.

رابعاً- ثلاثية النجاح التي تعلمتها هي: العمل الشاق - الاستقامة المطلقة -

الشجاعة الأدبية!"

الجد	الجد هو العمل الشاق المستمر الذي لا يتوقف عن العمل حتى يتحقق الهدف المنشود.
المثابرة	المثابرة هي الصبر والتمسك بالهدف حتى يتحقق.
الاستقامة	الاستقامة هي الالتزام بالقيم والأخلاق العالية.
الشجاعة الأدبية	الشجاعة الأدبية هي القدرة على التعبير عن الرأي بحرية وصدق.

## طريقة اكتشاف قيادات المستقبل

س ٤٣: هل هناك طريقة لاكتشاف استعداد الصغار للقيادة؟

بالطبع الأمر هنا أصعب. فالكثير من القادة لم يسرروا في فترات مسكرة من حياتهم كقيادة بل ظهرت قدراتهم عندما كبروا. ولكن ذلك لا يمنع من اكتشاف القيادات المستقبلية من خلال مراقبة بعض الصفات الهامة لدى الصغار. ولا مانع من الإشارة إلى بعض أهم الصفات في الأطفال والتي تشير إلى إمكانية سلوكتهم كقيادة مستقبلاً (والمسألة مازالت بحاجة إلى دراسة وبحث)

الصفة	التحليل القيادي
الذكاء	ويبدو من خلال بعض الإشارات مثل سرعة البديهة والتفكير والكلام بأكثر من أعمارهم وعمق التفكير وغيرها من الإرشادات لدى الموهوبين. ولعل اختبارات الذكاء من الوسائل المساعدة على اكتشاف درجة ذكائهم.
المبادرة	فتجد الطفل القائد هو الذي يحرك أقرانه. وهو الذي يبداً لعصل ما. مثل: تغيير اللعبة أو إدارة اللعبة أو وضع قوانين لها أو التحرك نحو مكان آخر وهكذا.
الجرأة	فبعض الأطفال لديهم جرأة في الحديث أو في الدفاع عن حقوقهم وعدم الخجل ونحوها.
الجدية	فرغم ميل الأطفال للعب عموماً إلا أنك تجد أن جرعة الجدية والاهتمام بالأمور الهامة أكبر لدى الطفل القائد من عموم الأطفال الذين يميلون للعب دوماً.

نريد ضمة خاصة لقائد المستقبل. افتداء بضممة النبي صلى الله عليه وسلم لابن عباس رضي الله عنه. فقال، اللهم علمه الكتاب" يقول الإمام الحافظ ابن حجر رحمه الله وكان ابن عباس إذ ذاك غلاماً ميراً"

مهما دعا الليل فالنارخ علمني  
 متمسك بكتاب الله معتصم  
 إني لأسمع أصواتنا تهز دمي  
 وفتية في رياض الذكر مرتعهم  
 إذا نظرت إليهم خيلت أنهم  
 هم الذين أقام العدل عندهم  
 هم الذين على سيمانهم ركضت  
 جاؤوا على فهدٍ والخيل تعرفهم  
 أن النهار بأحشأء الدجى يثب  
 والريح حـولي والأوثان والنصب  
 وأبصر الخيل والرباب تقرب  
 لله ما جمعوا. لله ما وهبوا  
 جاؤوا من الخلد أو للخلد قد ركبوا  
 فحببنا حجبوا فالحبى محتجب  
 أغلى النجوم. ولاح الموسم الحصب  
 "وأول الغيث قطر ثم ينسكب"

س ٤٤: هل هناك طريقة لاكتشاف استعداد بعض الناس للقيادة؟

بالتأكيد. وقد شرحنا مفصلاً لها في كتاب القيادة في القرن ٢١ والخطوات كالتالي:

١- مرحلة التنقيب :

للبحث والتنقيب عن شخصية قيادية لابد من وضع معايير عامة مثل الذكاء وقوة الشخصية، والتوازن، والمبادرة. وتضاف إليها معايير خاصة بالمهمة المطلوبة. فمثلاً لو أردنا قائدًا إسلامياً نبحث عن معايير مثل الإخلاص والعلم والتقوى ونبحث عن كل من تنطبق عليه هذه الصفات العامة والخاصة أو معظمها ونسجلهم في القائمة الأولى.

٢- مرحلة التجريب :

وهنا تجري مجموعة من الاختبارات النظرية مثل اختبارات الذكاء والشخصية وكذلك نراقب تصرفاتهم اليومية لثرى مدى انطباق المعايير عليهم. ولا بد من إعطاء وقت كافٍ لهذه المرحلة.

٣- مرحلة التقويم :

نراجع هناك مدى انطباق المعايير ودرجة القصور فيها وهل هي قابلة للعلاج على أن يقوم بعدة أشخاص حتى لا يكون مزاجياً.

٤- مرحلة التأهيل :

وفيها يمر هؤلاء المرشحين ببرنامج تدريبي وتأهيلي يهدف إلى علاج القصور لديهم وتنمية قدراتهم على أيدي خبراء متمكنين.

٥- مرحلة التكليف :

ويقوم المرشح فيها بأداء مهام محددة، يكلف بها لفترة معينة ليرى المسؤولون كيفية أدائه فيها (مع مراعاة حداثة خبرته) وعندها يظهر المتميز من غيره.

معيار التقييم	١- مرحلة التمكين :
معرفة	عندها يمكن كل مرشح من عمل متناسب مع طبيعته وقدراته وبفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف.
مهارات	عندها يمكن كل مرشح من عمل متناسب مع طبيعته وقدراته وبفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف.
تجارب	عندها يمكن كل مرشح من عمل متناسب مع طبيعته وقدراته وبفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف.
إنتاجية	عندها يمكن كل مرشح من عمل متناسب مع طبيعته وقدراته وبفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف.
تعاون	عندها يمكن كل مرشح من عمل متناسب مع طبيعته وقدراته وبفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف.
إبداع	عندها يمكن كل مرشح من عمل متناسب مع طبيعته وقدراته وبفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف.
التكيف	عندها يمكن كل مرشح من عمل متناسب مع طبيعته وقدراته وبفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف.
القيادة	عندها يمكن كل مرشح من عمل متناسب مع طبيعته وقدراته وبفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف.
التواصل	عندها يمكن كل مرشح من عمل متناسب مع طبيعته وقدراته وبفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف.
العمل الجماعي	عندها يمكن كل مرشح من عمل متناسب مع طبيعته وقدراته وبفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف.
الالتزام	عندها يمكن كل مرشح من عمل متناسب مع طبيعته وقدراته وبفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف.
الاحكام	عندها يمكن كل مرشح من عمل متناسب مع طبيعته وقدراته وبفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف.
التفاني	عندها يمكن كل مرشح من عمل متناسب مع طبيعته وقدراته وبفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف.
الصدق	عندها يمكن كل مرشح من عمل متناسب مع طبيعته وقدراته وبفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف.
العدل	عندها يمكن كل مرشح من عمل متناسب مع طبيعته وقدراته وبفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف.
الشفافية	عندها يمكن كل مرشح من عمل متناسب مع طبيعته وقدراته وبفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف.
المسئولية	عندها يمكن كل مرشح من عمل متناسب مع طبيعته وقدراته وبفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف.
الاحكام	عندها يمكن كل مرشح من عمل متناسب مع طبيعته وقدراته وبفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف.
التفاني	عندها يمكن كل مرشح من عمل متناسب مع طبيعته وقدراته وبفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف.
الصدق	عندها يمكن كل مرشح من عمل متناسب مع طبيعته وقدراته وبفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف.
العدل	عندها يمكن كل مرشح من عمل متناسب مع طبيعته وقدراته وبفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف.
الشفافية	عندها يمكن كل مرشح من عمل متناسب مع طبيعته وقدراته وبفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف.
المسئولية	عندها يمكن كل مرشح من عمل متناسب مع طبيعته وقدراته وبفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف.



## مبادئ صناعة قائد المستقبل

من ٤٥: ما مبادئ صناعة قائد المستقبل؟

التحليل القيادي	المبادئ
<p>افسح لهم المجال للمشاركة في مجلة نخدم طموحاتهم للتابعة الجديده والارتقاء والتحصيل.</p> <p>ومن لم يبنو من التعلم ساعة فخرع ذل المهل طول حباته ومن فقه التعلم وقت شبابه فكبر عليه ارسعا لوفاته</p> <p>قال الحسن بن علي رضي الله عنهما: تعلموا العلم فإنكم إن تكونوا صفار قوم، تكونوا كبارهم غداً، فمن لم يحفظ فليكتب.</p>	<p>التعليم والارتقاء المستمر</p>
<p>فهذا زيد بن ثابت ثابته امره صلى الله عليه وسلم أن يتعلم السريانية وكان شاباً</p> <p>تعليمهم لغة ومهارة نضمن لهم الاستمرار في صياغة الحياة</p>	<p>تعليمهم لغة ومهارة</p>
<p>التفاعل في الحياة أمر شاق فيلزم علينا إعطائهم قضية تشغل أوقاتهم وبألهم. وتكرس جهودهم نحوها من الأمور الفعالة</p> <p>فالقضية مشروع حضاري يكرس له الوقت ليصوغ من خلاله الحياة وليست مجرد فكرة أو نسق معين من الأفكار، يصنعه شخص أو مجموعة من الأشخاص. بل هو إجابات على أسئلة تشكل امتحان التاريخ إن الأمم التي فقدت إحساسها بهيوتها لم يحدث لها ذلك إلا بسبب ضعف مشاركة شبابها في أعمال حضارية وانشغالهم بسفاسف الأمور.</p>	<p>تعليمهم صناعة الحياة</p>

المبادئ	التحليل القيادي
إشعارهم بالمسؤولية بايكال المهام العظيمة لهم	فهذا أبو بكر الصديق بكلف زيد بن ثابت بأداء مهمة صعبة وهي جمع القرآن فقال موكباً وموثقاً إنك رجل شاب عاقل لا نتهمك وقد كتبت نكتة الوحي لرَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فنتبع القرآن فاجمعه يعلق الحافظ ابن حجر رحمه الله تعالى قائلاً: ذكر له أربع صفات مفصلة خصوصيته بذلك. كونه شاباً فيكون أنشط لما يطلب منه وكونه عاقلاً فيكون أوعى له. وكونه لا يتهم فتوكل إليه العيس. وكونه كان يكتب الوحي فيكون أكثر ملاحظة له.
تعليمهم مهارات الحياة وقوانين المسير	1- لكل شيء ثمن ولكل قيادة جهد لا بد من القيام به 1- قانون الحصاد وأن من رزح حصده ما سقى 2- رفع شعار: البداية من عهدي. 1- الإبداع في كل شيء.
مهارة البحث العلمي	في شباب العالم الإسلامي من عندهم استعداد لمثل أنفسهم في سبيل الله ولكن قل أن خد فيهم من يقدم لبذل سنين من عمره لينقصها في دراسة جادة لينتضح موضوعاً أو يصل به إلى غاية حقيقية. وحتى يكون ذلك لا بد من تكوين فريق عمل ذي فروعيات فردية وذلك للعمل كفريق موحد من خلال اختلافاتهم

# مدننا حجة القلائد

المبادئ	التحليل القيادي
تكوين الرؤية الواضحة جاء الأفق للمتمد العريض	هذا نور العين محمود ظل عدة سنوات يصنع صمراً ينصبه في بيت المقدس ثم جاء صلاح الدين من بعده ونصبه في بيت المقدس بعد عشرين سنة من صنعه. تكوين مناهج تعلم الموهوبين التفكير المستقبلية. فالخاضر سيظل أقرب إلى النسب والضياع. ما لم تضغط عليه بظموحات وأمال مستقبلية.
الإهتمام بجوانب القوة وتنميتها	فهذا أبو محنورة رضي الله عنه قبل إسلامه. بقله صوت بلال استهزأً وعيظاً وكان صاحب صوت حسن. فسمعه صلى الله عليه وسلم فأمر به: فمُثل بين يديه. وهو يظن أنه مقتول فمسيح على ناضيته وصدره بيده الشريفة. يقول أبو محنورة: فاعتلاً قلبي إيماناً ويقيناً. فعلمت أنه رسول الله. فأتقى عليه صلى الله عليه وسلم الأذان وعلمه إياه. وأمره أن يؤذن لأهل مكة. وكان عمره ست عشرة سنة.
محاولة اكتشاف الموهبة لتكون نقطة الإنطلاق	المشاركة في المؤسسات التطوعية الخيرية والانغماس في أعمال الإحسان والإنفاق. فتكون الروح مغمورة بروح العطاء والبذل الغير مشروطة. وهنا يتولد الإحساس بأنه يملك شيئاً وبستطيع تقديمه.
التفاعل المشترك بين الموهبة والمعلم	وهذا عمر بن عبد العزيز لما ولي الخلافة وسدات الوفود تزوره لتهنئته بالنتصب الجديد. تقدم أحد الوفود غلام صغير يتكلم باسم الوفد فقال الخليفة عمر: أما وجد تقوم من هو أسن منك ليتكلم؟ فقال الغلام يا أمير المؤمنين لو كان الأمر في كبر السن. لكان من هو أكبر منك في مقامك هذا. يا أمير المؤمنين أما علمت أن الرء بأصغريه. لسائله وقليه. فقال الخليفة عمر: عطني يا غلام! فوعظه وأكراه

التحليل القيادي	المبادئ
<p>عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: غزى نبي من الأنبياء، فقال لقومه: لا يتبعني رجل قد ملك بضع امرأة وهو يريد أن يبيني بها... ولا آخر قد بنى بيتاً ولم يرفع سقفها... ولا آخر قد اشترى غنماً أو خلفات، وهو ينتظر أولادها".</p> <p>وهذا عمر بن عبدالعزيز رحمه الله يقول، والله إنني لأشترى ليلة من ليالي عبيد الله بن عبد الله بن عتبة بن مسعود بألف دينار، من بيت مال المسلمين، فقيل: يا أمير المؤمنين: اتقول هذا مع تحريك وشدة تحفظك وتنزهك؟ فقال: وأين يذهب بكم؟ والله إنني لأعود برأيه ونصحته وهدايته على بيت مال المسلمين بأثواب وأثواب دنائير.</p>	<p>التضرع الكامل</p>
<p>وجد من خلال بعض الدراسات أن 13% من الأفراد للمشاهير الذين تمت دراسة حياتهم كانوا قد تعرفوا على مشاهير في مرحلة مبكرة من العمر أي أنه توفر لهم إمكانية اللقاء المبكر مع عدد كبير من يمكن الاقتداء بهم في تطوّرهم. كما تبين أن ما يزيد على نصف الحائزين على جائزة نوبل في العلوم قد تعلموا على بعض من سبق لهم الحصول على هذه الجائزة.</p>	<p>مقابلة المشاهير والتعرف عليهم</p>

# صناعة القناد

التحليل القياسي	المبادئ
<p>هذا صلى الله عليه وسلم بلغن أصحابه درساً عملياً في كيفية استخدام المفتاح من القدرات. حينما جاءه فقير يسأله فقال له: أما لك مال؟ فقال الرجل: عندي بسياط تجلس عليه. وقدح نشرب به فقال: انتني بهما. فجاء بهما. فعرضهما على من كان عنده قائلاً: من يشتري هاذين؟ إلى أن باعهما بسرهمين. فأعطاه إياهما وقال: اشترى بأحدهما طعاماً."</p>	<p>استخدام الإمكانيات المتاحة من القدرات</p>
<p>وصف هشام بن عبد الملك ابن عمه عمر بن عبد العزيز الأموي رحمه الله فقال: ما أحسب عمر خطي خطوة قط إلا وله فيها نية."</p>	<p>التبعية الصادقة الصالحة</p>

## الوحدة التدريبية الخامسة عشر

### • صناعة القائد خطوة... خطوة:

أنت كنت الدر والباقوت في  
صوتك العالي وإن لم يسمعوك

عندها تتعرف على:

إلى صنّاع الحياة ومهندسيها في أمة الإسلام. إلى  
أصحاب النفوس الكبيرة التي تعبت في صراحتها  
أجسامهم  
إلى الذين نافقت أنفسهم إلى بلوغ الجهد وقمة العطاء  
وأنت الآن تشارك في إضافة لبنة في بناء صرح الجهد  
معادلة الرواد  
إعداد الأرض + نشر المنور + العناية بالنبات + سفاريته  
+ إزالة الأعشاب الضارة = قائد.

منهج إعداد

القائد

الخطوات العشر

قواعد عامة

أكتب منهجك

## منهج إعداد القائد

لا بد للإسلام من رواد منهم نشع طاقات الآخرين. وبدخلهم حمرة الاستعلاء الخالص والحماسة والإصرار والصلاة. وذلك من خلال إعداد الإنسان المنتح الذي يعمر الأرض بقوانين الله عز وجل. وبذلك نصون الإنسان من العطب في الطريق فنحصل على إنسان يعمل بكامل طاقته الإنتاجية ويعرف كيف يوظف قدراته

القائد هادي هادي هادف

وبالتنا تنبع من معادلة تطوير الرواد وهي المحافظة على ترقية الإنسان. لابقاءه فتحسن أمة الخير والعطاء ولكن:

ما قلة الأعداد نشكو إياها نشكو الكتاب قلة الإعداد

لم نطلع فيما قرأنا وسمعنا على منهجية واضحة لبناء قائد المستقبل اللهم المحاولة الحديثة التي قام بها العالم الشهير وارن بلانك في كتابه الحديث الصادر في عام ٢٠٠١ باسم 108 مهارات للقائد الفطري (The 108 skills of natural born leaders) ولكننا بعد دراستها والتأمل فيها لاحظنا فيها خلافاً مع فناعنا وخبيلتنا وأفكارنا. فأنفج في أنهاننا منهج خطوات مخصصة كمقترح لتعليم القيادة (يشمل وصفاً للقائد المنشود ومعايير الأداء المطلوبة منه) وهو بخلف جذرياً عما طرحه بلانك (وإن كنا ننصح بالرجوع إلى كتابه فهو جيد في مجاله) وقيل أن نبدأ نؤكد على أن هذه محاولة أولى لعلنا نفضلها في كتاب لاحق إن شاء الله تعالى. فيها بسط أوسع وعمق أكثر. كما نؤكد أن ما طرحه هنا هو منهجنا الذاتي. وليس اقتداءً بما طرحه بلانك وغيره أو تأثرًا به. وإن كنا قد استفدنا منه ومن غيره ولا بد من الملاحظة أن الخطوات المطروحة هنا تعني بالقائد الذي يتبنى الإسلام منهجاً للحياة وبالتالي فهي قائمة بمنظار إسلامي. ونبدأ على بركة الله تعالى (ملاحظة رئيسية: كلما بدأت هذه الخطوات في سن مبكرة من حياة الإنسان كانت أكثر فعالية)

## الخطوات العشر

### الخطوة الأولى: الأساس العقائدي والأخلاقي:

- 1- العقيدة والإيمان بالله تعالى وأركان الإيمان (علماً وممارسة).
- 2- التركيبة والأخلاق (علماً وممارسة).
- 3- الأدب والدوق العام (علماً وممارسة).
- 4- التفكير والنأمل في الكون والحياة والخلق والنفس.
- 5- مراجعة القيم والنوايا باستمرار والتأكد من موافقتها للإسلام ومصالحها للناس وليس للمفرد أو لمجموعة محددة.

### الخطوة الثانية: بناء العقل والوعي:

- 1- دراسة المنطق والفلسفة السليمة والتاريخ والتعلم من دروسه.
- 2- تعلم الإبداع وقواعد التفكير.
- 3- فهم منهجية التعبير وقواعد النجاح وفلسفة القيادة.
- 4- دراسة الفكر الإنساني والإسلامي وعلم الاجتماع وكيفية تطوره.
- 5- لا تقبل أي رأي بدون تفكير ونأمل ولا تؤجر عقلك لأحد.

### الخطوة الثالثة: إدارة الذات:

- 1- تحديد الأهداف في الحياة وعدم الانحراف عنها (خطة طويلة المدى ومكتوبة).
- 2- تحديد الأهداف المشتركة مع الأتباع (خطة مكتوبة).
- 3- إدارة الوقت بفعالية وفهم الأولويات (جدول).
- 4- تعلم قواعد ضبط النفس والتحكم في السلوك.
- 5- مراجعة الرغبات والميول والمهارات الشخصية باستمرار.
- 6- الحياة بتوازن بين الروح والعقل والعاطفة والجسد (خطة أسبوعية وشهرية).



٧- الحياة بتوازن بين الأهداف القريبة والسعيدة (خطة لسنة أو خمس أو لعشر سنوات).

### الخطوة الرابعة: الثقافة الواسعة :

- ١- أساس في العلوم الشرعية (السيرة، التفسير، الحديث، الفقه، الأصول).
- ٢- اللغات والأدب (العربية، الإنجليزية، الشعر، الأدب).
- ٣- السياسة (العالمية، الإقليمية، المحلية، المنظمات، المعاهدات الرئيسية)
- ٤- الاقتصاد (مبادئه، أشخاصه، أدواته، دراسات الجدوى).
- ٥- الكمبيوتر والبرامج المتميزة والتكنولوجيا الشخصية.

### الخطوة الخامسة: فن بناء العلاقات :

- ١- تعلم بناء الأسرة وتربية الأولاد.
- ٢- دراسة فن التعامل مع الناس (علماً وممارسة).
- ٣- دراسة فن التعامل مع الأشخاص الصعبين.
- ٤- تعلم فن الاستماع.
- ٥- تعلم فنون التربية وعلم النفس.
- ٦- تطوير الروح المرحة وفن الابتسام.
- ٧- تعلم فن بناء فريق العمل وإدارة العمل الجماعي.

### الخطوة السادسة: فن التأثير :

- ١- تعلم فن الحوار والإقناع.
- ٢- تعلم فن تحليل الشخصيات وكيفية التعامل مع الأنماط المختلفة.
- ٣- ممارسة الثقة بالنفس والثقة في الآخرين.
- ٤- تعلم فن التحفيز وتنمية الولاء.
- ٥- أكثر من اللقاءات الفردية والجماعية مع الأنماط.

## الخطوة السابعة: فن الريادة:

- 1- عمل بوضوح وأمام الأنتظار
- 1- ركز على الأهداف المشتركة وكرر ذكرها
- 2- تعلم فن الإلقاء والمقابلات الإعلامية
- 3- تعلم وممارس فن تشكيل صورتك أمام الناس **Image**.
- 4- مارس الصراحة وتقبل النصح ومواجهة الإشاعات
- 5- أظهر صورتك أمام المفاجآت والصدمات والتغيرات
- 6- حلل الواقع وحاول قراءة المستقبل وفق الأسس العلمية والعقائدية
- 7- كن قدوة ولا تخالف ما تفعل بأعمالك
- 8- لا ترد بعد المشاورة
- 9- أبداع وابحث دوماً عن مجالات جديدة وطرق فريدة للعمل

## الخطوة الثامنة: تعلم مهارات الإدارة:

- 1- التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي
- 2- التنظيم والهيكل والدوائج
- 3- اتخاذ القرار
- 4- إدارة الاجتماعات
- 5- الخدمة المتصيرة
- 6- التفاوض
- 7- التعويض
- 8- الرقابة والتأنيق
- 9- إدارة الأزمات والخلافات
- 10- منهجية تقييم المنظمات

## الخطوة التاسعة: أوجد حولك قادة :

- ١- حدد معايير للتمييز والقدرات القيادية وابحث عن أصحابها.
- ٢- أعط من حولك فرصة للحوار والنقاش وإبداء الرأي وأكثر من مشاورتهم.
- ٣- اترك لهم حرية اتخاذ القرار وأعطهم الصلاحيات اللازمة لذلك.
- ٤- أوجد تكاملاً بينهم ليكمل كل منهم نقص الآخر.
- ٥- حدد معايير الأداء المتميز المطلوب: وكن أنت القدوة في ذلك.
- ٦- درب وعلم وأوجد لهم فرصاً لتنمية ذواتهم.
- ٧- قيمهم باستمرار وانصحبهم ووجههم وكن واضحاً معهم. وأشركهم في التقييم.

٨- حفز وشجع وكافئ أي عمل جيد. واجعل مناخ العمل مشجعاً.

٩- استعمل أنماطاً مختلفة للقيادة (كل حسب ما يناسبه).

١٠- ساعدهم على تحقيق أهدافهم الخاصة.

١١- ازرع القيادة الأخلاقية المنبئة على القيم وعاملهم بها.

١٢- ساعدهم على معرفة قدراتهم وأعطهم من الأعمال ما يناسبهم.

١٣- أبطن في السير إذا تأخروا وأصبر عليهم.

## الخطوة العاشرة: التدريب العملي :

١- جاور العلماء والدعاة والمختصين والمفكرين.

٢- احضر الجلسات والمناقشات السياسية ولقاءات الشخصيات البارزة.

٣- اكتب دراسة جدوى اقتصادية وأطلب من أحد المختصين تقييمها.

٤- اقرأ مذكرات القياديين أو استمع منهم مباشرة لتاريخهم.

٥- قم بزيارات لخارج بلدك وتعرف على حضارات البشر.

١- انشاء مشروعاً بالتعاون مع الآخرين

٧- مارس قيادة مجموعة من الشباب أو النشء

٨- ألق كتاباً في موضوع يهمك

٩- التزم صحبة أحد القياديين وراقب تصرفاته. وأكتب ملاحظاته

١٠- تعلم باستمرار وتابع الصحف والمجلات العنصرية. واستغل كل فرصة

## قواعد عامة

- ١- ليس بالضرورة استكمال جميع السمود ولكنها كلما زادت كان أفضل.
- ٢- هناك بعض الأمور متوفرة لديك فلا داعي لتكرارها.
- ٣- استعن بالمتخصصين لمقترحوا لك الكتب أو الأشرطة أو الدورات المناسبة لك في كل مجال.
- ٤- كل علم يحتاج إلى مراجعة ومتابعة للحديث. فلا تعتبر نفسك انتهيت بمجرد تغطيته مرة واحدة.
- ٥- شاوور باستمرار: فالعالم يتغير بسرعة. وتعقيدات الحياة كبيرة.
- ٦- هذه القائمة غير حصرية وهي قابلة للزيادة والتعديل حسب حاجتك وظروفك وقناعاتك.
- ٧- هذه القائمة تعطيك أساساً عاماً. فأضف إليها مجالاً معيناً ونخصص فيه. وتوسع في التعليم والقراءة والإطلاع فيه.
- ٨- التعليم لا نهاية له. فأحرص على الاستمرار طيلة حياتك.
- ٩- القيادة تنبع من الرغبة الداخلية وتؤدي إلى العمل والنتائج. فاعمل برغبة وحماس.
- ١٠- النية.. النية.. النية: فلا يكن عملك لأجل الدنيا فقط واربط كل حركة وسكنة بالأخرة ليرزقك الله الإخلاص في القول والعمل.

# مناجاة تحقها عمارة

## أكتب منهجك

صف ذهنك. اجلس في مكان هادئ قلب الصفحات. متأملاً في حياتك. وسجل من خلالها برنامج الخطوات العشر لصناعة القيادة في نفسك خطوة . خطوة .

### الخطوة الأولى: الأساس العقائدي والأخلاقي:

-1

-2

-3

-4

-5

### الخطوة الثانية: بناء العقل والوعي:

-1

-2

-3

-4

-5

### الخطوة الثالثة: إدارة الذات:

-1

-2

-3

-4

-5

# صناعة القوائد

## الخطوة الرابعة: الثقافة الواسعة:

1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
10	10
11	11
12	12
13	13
14	14
15	15
16	16
17	17
18	18
19	19
20	20
21	21
22	22
23	23
24	24
25	25
26	26
27	27
28	28
29	29
30	30
31	31
32	32
33	33
34	34
35	35
36	36
37	37
38	38
39	39
40	40
41	41
42	42
43	43
44	44
45	45
46	46
47	47
48	48
49	49
50	50
51	51
52	52
53	53
54	54
55	55
56	56
57	57
58	58
59	59
60	60
61	61
62	62
63	63
64	64
65	65
66	66
67	67
68	68
69	69
70	70
71	71
72	72
73	73
74	74
75	75
76	76
77	77
78	78
79	79
80	80
81	81
82	82
83	83
84	84
85	85
86	86
87	87
88	88
89	89
90	90
91	91
92	92
93	93
94	94
95	95
96	96
97	97
98	98
99	99
100	100

## الخطوة الخامسة: فن بناء العلاقات:

## الخطوة السادسة: فن التأثير:

## الخطوة السابعة: فن الريادة:

الخطوة الثامنة: تعلم مهارات الإدارة:

- 1- إدارة الوقت
- 2- إدارة الميزانية
- 3- إدارة العلاقات
- 4- إدارة الجودة
- 5- إدارة التغيير
- 6- إدارة المخاطر
- 7- إدارة الموارد البشرية
- 8- إدارة العمليات
- 9- إدارة التسويق
- 10- إدارة المشتريات

الخطوة التاسعة: أوجد حولك قادة:

- 1- تحديد القادة المحتملين
- 2- تقييم قدراتهم
- 3- توفير التدريب اللازم
- 4- منحهم الصلاحيات
- 5- مراقبة أدائهم
- 6- تقديم الدعم والتوجيه
- 7- تعزيز روح الفريق
- 8- تشجيع الابتكار
- 9- تعزيز التواصل
- 10- تعزيز النزاهة

الخطوة العاشرة: التحريب العملي:

- 1- تحديد المهام
- 2- توزيع المهام
- 3- مراقبة التقدم
- 4- تقييم النتائج
- 5- تقديم التغذية الراجعة
- 6- تعزيز التعلم
- 7- تعزيز المسؤولية
- 8- تعزيز التعاون
- 9- تعزيز الاحترام
- 10- تعزيز النزاهة



## اللوحة الختامية

منبر المسيف أول الفلم  
 حجلأ من أمسك النصرم  
 بفها كبرياء الأثم  
 ونري كل بنيم النقم  
 ملعب العز ومغن المشمم  
 منزري فوق جبه الأجم  
 خنقت لجوى علاك في فص  
 فانه الأسمر فلم بلنيم  
 تنفضي عنك غبار التهم  
 موجة من لهب أو من دم  
 وانظري دمع البنامس وابسمي  
 ملء أفواه البسنت الينم  
 لم تلامس نخوة المعتصم  
 لم يكن بحمل ظهر الصنم  
 إن بك الراعي عدو الغنم  
 يا شجاع الأمل البنسم  
 طلبتها غصص المجد الظمي  
 شرفا خت ظلال العلم

أمني هل لك بين الأيم  
 أنلق أك وطرفي مطرق  
 وبكاه الدمع بهمي غابنا  
 أين دنيك التي أوحنت إلى  
 كم تخطيت على أصدانه  
 ونهادت كسائي ساحب  
 أمني كم غصبة دامية  
 أي جرح في إساني راعف  
 كيف اغضبت على النذل ولم  
 أو ما كنت إذا البسقي اعندى  
 اسمعي نوح الحزاني واطربسي  
 رب "وامعتصماه" انطلقت  
 لامست أسماعهم لكتها  
 أمني كم صنم مجدنه  
 لا يلام الذنب في عدوانه  
 أيها الجندي يا كبر الفدا  
 ما عرفت البخل بالروح إذا  
 بورك الجرح الذي حمله

# صداقة جديده

- بعد قراءتك لهذه العمود، قراءة هادئة، ما الذي يدور في خلدك الآن وتود كتابته،
- إن كان فواتد أو نحوها فأكتبها في الجزء العلوي للعنون بـ (فكرة القارئ).
  - وإن كان قرارات فعلية مستقبلية، فأكتبها في الجزء السفلي للعنون بـ (سأفعل).

فكرة القارئ

سأفعل

www.alkottob.com


www.alkottob.com

# صناعة القناد

أوجد شيوحك فالظلماء تنسكب  
والشبعن تُخبض حينها ونحتجب  
يا معلم الخو أنت النبع في زمن  
جفت ينابئعه وازدادت الكُربة

عندها نتعرف على:

أخي لئن شط للزار وبعد فإن الرسائل نعم  
الشمائل قد تكون عوضاً عن القلب وتفرجاً  
لهمم وتسريرة لليبس. نحن بخير إن بدأت  
تري في نفسك الإزادة. نحن بخير إن تمسكت  
بعقيدتك. نحن بخير إن لم تفرط في قيمك.  
فأنت غائب شاهد. غائب بالجسم شاهد  
بالقلب. محلق في العلى. لن تنزل عنه. ولن  
ترحل. فأنت مكتمل كالقصر ما بقيت على  
عقيدتك. ويوم تتحول عنها تكسف. لكن  
الأمل يبقى. ووعد الله ينفذ. وسيحمل النصر  
قوم بمشور على الأرض وقلوبهم معلقة  
بالسما.

درس في المصير.

البصمة

توصيات نحو إعداد قائد المستقبل

♦ وصايا الوالدين.

♦ وصايا المعلمين.

♦ وصايا الإداريين.

♦ وصايا الدعاة.

## درس في التصير

إن القافلة التي ناهت فترة عادت إلى الطريق مرة أخرى لتتقدم للبشرية أكرم رسالة وأعظم منهاج يخرجها من الظلمات إلى النور والسؤال الذي يطرح نفسه كدرس للتصير هو كيف يمكننا تحويل التصورات النظرية التي مرث إلى تطبيقات عملية تمكن من تحويل الطموح المؤمل إلى واقع ملموس؟ وأيضاً هل يكفي أن نقرأ الكتاب حتى نتغير؟

- فكر بملذات أكيادته: أمل للمستقبل فكربار واحهم وشعورهم مستقبلهم. ما لديهم في أنك خلقت لهم واقعاً مريراً سيعيشون تحت تأثيره مدى الحياة؟
- فكر بفلسطين: البلد المنسية البلد التي نسأل الله تعالى أن يعفو عنا عندما نسال عنها..... فلسطين أرض الأنبياء والإسراء
- إنا حينما نقف مع الضامخين نحن على أنفسنا حين أجر ومثوبة حيننا يمدح فلوننا من جديد لإحداث شجرة وعمل القليل ومثوبة على الإذلال على بصصانهم وإنا لصارون في وجه كل يانس أو شاك في التصير:

متفائل والياس	بـ	الرصاد
متفائل رغم القنوط	بـ	يندقنا
متفائل بالجهت	بـ	مفسى روصنا
متفائل بالزرع	بـ	يخرج شـ حلاه
متفائل باقـ	بـ	وم روعكم
والبحر	بـ	يفسى غيره أنضره
متفائل بالسب	بـ	بون جباد
جمر السـ	بـ	ياق وزجرة الجلال
وسمأنا شمع	بـ	وصحو يادي
رغم الجراء	بـ	كمتجمل الحصا
إن السعاه	بـ	نكي فيحبيا الوادي
يا المهناص	بـ	نارة الصياء

صناعتنا جادة

وحسبك أنك من هناع العبد أصحاب صياغة الحياة. وكان مثل ابن المبارك رحمه الله حيث ظهرت بصمته جلية وواضحة في حياته وفي ناته. حتى أن أحد الصالحين مَرَّبَقِهَرِه فَأَنشَأَ بقول:

مررتُ بقبرِ ابنِ المباركِ غَـمُومَةً      فأوسعني وعظماً وليس بِسَاطِقِ  
وقد كنتُ بالعلمِ الذي في جوانحي      غنياً وبالشجيبِ الذي في مغارقي  
ولكن أرى الذكورى نبيه عاقلاً      إذا هي جاءت من رجالِ الحَقِّ—انق

إنه من الصعب دائماً أن نسأل نفسك هذا السؤال: ما هي بصمتي في الحياة؟ إن يحصر الإنسان تفكيره في هذا السؤال المر. ولكن هو بداية الفلاح. فاجعل لك برنامجاً محدداً مؤثراً في الحياة. ولتبدأ من الآن. اكتب سبعة برامج تجعلها لك في حياتك.

الرقم	البرنامج	الأثر
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		

لقد منحنا الله الحواس لنستخدمها. لا لنعطلها. وقد أن لنا أن تضرب ونفق على صدورنا ونقول: نحن نصلح للحياة.

هانت عملاق بين أقرام وحقيقة بين أوهام. وكوكب بضوء بين شجرع ومصباح ونقول. أما أن للقارس أن يترجل.

بافارساً شقّ الصفوف مَعَمًّا      بالمكرّماتِ مِجْلًا محموداً  
 خذ من يد التاربخ أجمل باقية      وابعد بها للصاعدين بريدا  
 خذ من يمين الشمس سيف هداية      واجعل به زرع الضلال حصيدا  
 لولا السقاية للزهور لما رأت      عيناك أوراقاً تآثرين عودا  
 أنا مسلمٌ لي في الحياة مبادئ      ورسالةٌ لا تعرفُ التعقيدا  
 بيّني وبين الحق أبواباً إذا      أغلقتُها صار الثمين رهيدا  
 منها انطلقت إلى الحياة وفي يدي      قلمٌ أصيلٌ لا يُقرّ جمودا  
 قلبي كبيرٌ كالفضاءات التي      تأبى التقوقع نكره التقليدا  
 سأظل أملاً سمع أبامي بما      لا نستغي عنه القلوب محيدا  
 سأظل أوقد من حروفي شمعةً      ولنسوف أوقظ بالنداء رقودا  
 إن الوجوه البيض لا برضى لها      كرمُ الطبايع ان تحول سوداً


# صناعة القائد

## توصيات نحو إعداد قائد المستقبل

إن كل المفكرين والمؤلفين مهما كانت أطروحاتهم لا يستطيعون أن يصنعوا منك قائداً القادة يولدون قادة كاملين ولا يتم إعدادهم كالفهوة الجاهزة ولكنهم يتخضرون ببطء إن عملية إعداد القائد عملية طويلة وتستمر بخطوات كثيرة تشمل ما يلي:

- ◆ الوراثية وخصرات الطموحة المبكرة توفر الميل للقيادة
- ◆ الغتون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة
- ◆ الخبرة توفر الحكمة التي تأتي من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعي
- ◆ التدريب يصفل السلوك في مجالات محددة مثل فن الاتصالات

فكيف يمكننا إعداد القائد ليكون عنصراً معبداً لنفسه ولغيره كيف يمكن إعادة بناء شخصية القائد ليكون من خير أمة أخرجت للناس علينا أن نضع إحدى وعشرين وصية في إعداد القائد:



## • وصايا الوالدين

الوصية الأولى: علينا من الآن أن نعدا ونقول: نحن المسؤولون! بكفينا توزيع المسؤوليات. بكفينا التفتن في نوم الآخرين. فاليد التي تظلم باليوم للآخرين. نسيبت أن الأصابع الثلاث موجهة إلى صاحبها.

الوصية الثانية: لا بد أن نعلم أن القيادة ليست رفع صوت. أو اشتانم أو قسوة إنما القيادة أخلاق راقية. ومن يتوهم بالطريقة الأولى فليعلم أنه مضيء ولن يستمر طويلاً.

الوصية الثالثة: هناك ظاهرة أسرية. وهي تربية الأبناء على التسعة الدائمة المستحصرة لشخص القائد من أب أو أم. وإفعال جانب ترسية الضمير لدى الأبناء الرادار للوجه الذي يجعل قلبه وضميره معلقاً بالله أينما أجه. وكان كاللطر أينما وقع نفع الضمير الذي باسمه قتلنا الأبناء. وحظنا شخصياتهم. لم عرضنا ضمائرهم للبيع.

صننا عتة القائد

## ◀ وصايا المعلمين

الوصية الرابعة: لابد من تقليص الفجوة بين صغار السن والكبار، فالكبار كانوا يمثلون مستودعات الخبرة المتناقضة عن السابقين، مما أعطى للتلاميذ صورة حية ومشرفة فنقلصت الفجوة، فالتلميذ يرى معلمه المثال يحتذى... أما اليوم.....!

الوصية الخامسة: تكوين فكرة جامعة قادة المستقبل، وإعادة بلورتها بما يناسب، وجعل فصول المتميزين والأخذ بأيديهم، مع وجود الفرق بين المتفوق والمتميز، فقد يكون المتميز غير متفوق، والعكس، ونطالب بوضع آلية لكشف التميز ونقاط القوة لدى الطلاب، فنحن مؤمنون بأن كل إنسان يجيد ويتميز في شيء، فعلياً توفير البيئة التعليمية المناسبة، تزيد الفلسفة التعليمية الواضحة التي تناسب واقعنا، ولبيست المستوردة الدخيلة العقيمة عن واقعنا.

الوصية السادسة: أن نجعل منهجية إعداد صناعة القائد جزءاً من الاستراتيجية التعليمية التخطيطية، فنقيم المؤتمرات في المدارس مثلاً، والفصول، ونفتح باب الحوار والنقاش على كافة المستويات بما ينمي حاسة القيادة لدى الأفراد.

الوصية السابعة: لابد من غرس العقيدة الصافية في نفوس الناشئة، العقيدة التي تصفي الروح وتهذب السلوك، وتشعل حرارة الكلمة، وتصنع رجل العقيدة الذي يصنع نفسه ثم يلهب ليصنع غيره.

الوصية الثامنة: الاهتمام بالميز بمرحلة العطاء لدى الأفراد فهم البذرة الأولى والثمرة المبرزة التي ما إن سقيناها بعناية، وأحطنها بالحب والتقدير، فإنها ستكون ذات نفع مستمر.

الوصية التاسعة: تخصيص يوم لعرض صفحات مطوية من صناعة الرواد على النشر، يلهب حماسهم، وينير عقولهم، ويقدم لهم نموذجاً مثالياً للقدوة، ولكن بطريقة جذابة وبمبسطة ومؤثرة.

## ◊ وصايا الإداريين

الوصية العاشرة: القيادة ليست شرفاً، ولا منصباً يتفخر به. فكم من أناس يفرحون وينطاحون حتى يصلوا إلى المنزلة العالية. وفي نفس الوقت لا يستطيعون تأدية الأمانة. نعم لا بأس من الأخطاء التي يعفوها إصلاح. ولكن مؤشرات الإصلاح من يملكها؟ كم فرحاً حينما نولى الأختيار بعض المناصب الإدارية. ويفقد فرحنا. حزننا على كثرة الأخطاء ووضع الستار ضد العيوب والتقصير. ولكن إلى متى نصم أعيننا وأذاننا. لا بد من تهيئة جماعية للإصلاح وأول مؤشرات الإصلاح قبول النقد.

ترى اتهاماً بالنقد البناء من قبل المهندس المتفنن. مستنهبين بما فعله إبراهيم عليه السلام عندما كان هو وابنه إسماعيل يرفعان القواعد من البيت. فكانا كلما رفعا رفعة حوّل إلى مفاكهة الكرم. فتأمل استقامة زوايا الكعبة. وجمال نظره في حساب وقياس. ثم عاد يواصل.

كذلك الأعمال القيادية كلما نوعت فيها صفاة: احتجت للنقد البناء والتضد الذي يعيد للإدارة هيبتها. النقد الحزم عند الكثيرين. النقد أصبح اليوم مقروصاً لتصحح بناء مناعة القائد ومرفوضاً جملة وتفصيلاً من الإداريين بحجة أنهم عاملين ولا بد من الخطأ. ثم نقول:

أنخوننا بالجراح ثم قالوا لا تصبحوا. إن في هذا الصباح بعض ما يبقى الجريح.

الوصية الحادية عشر: تكثيف برامج الوعي القيادي. والقوائم على التحليل وإعداد الدراسات والبحوث. وصنع روح التمييز والحس الداخلي لدى كل موهوب. ليعلم ما ينفعه وما يضره عندها تعلمه الصيد بدلاً من إعطائه سمكة كل يوم.

الوصية الثانية عشر: لا بد من إعادة التأمل والتفكير في ثلاثة أركان القيادة فتسأل: هل تملك إدارتك رؤية واضحة؟ وهل تملك أتباعاً مخلصين يعملون ما يقع الصالح العام لا

لظامهم الشخصية وهم بذلك يعرفون مسار الإدارة؟ وهل تملك مهارة في تحديد مفتاح كل اتباعك؟

الوصية الثالثة عشر: الثقة كلمة مطاطية ليس لها شكل. بل تزرع زراعة وحناج لسنين لكي تنضج الثمار. وماؤها هو الإحساس والاهتمام بالإنسان. الوصية الرابعة عشر: أكثر الإداريين اليوم ينطلقون من نقاط الضعف لدى الآخرين. فيحدث التصادم بين الطرفين. مع نسيانهم لنقطة التميز والقيمة. فأضعنا الأوقات وتفننا في وضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب حتى ظهرت أزمة تسرب الموظفين. وهذه أزمة خطيرة ينبغي الوقوف عليها وبشكل فعال. وأن لا نعتبرها أمراً عادياً. لأننا كلما خطونا للأمام. تراجعنا خطوات للخلف.

## ◊ وصايا القائد

الوصية الخامسة عشر: تلقيف الأبناء والمعلمين والأئمة والمرء بعملية **مناجاة القائد** واكتشاف الطاقات المختزنة وذلك من خلال الرعاية وتلبية الطلبات والرغبات. ومن خلال تدريب موجه لكل من يحيط بالموهوب. وتثقيفهم بلغة مسطحة مفهومة.

الوصية السادسة عشر: الاهتمام بصقل قدرات المرأة القيادية وتدريبها. ومن خلال الكلمات الكتابية الأشرطة. وتعليق الضوء على ذلك من خلال نساء خالدات.

الوصية السابعة عشر: لا بد من التخلص من قضية التذمر وعلينا من الآن القيام بشيء عملي لمعالجة الانحراف الأخلاقي. فإن الانشغال بمتطلبات العصر لا يسوغ بالضرورة ترك الحيل على الغارب. فعلىنا حديد أوارنا. ومن خلالها ننطلق.

الوصية الثامنة عشر: نشر الوعي **بمناجاة القائد** على كافة المستويات مع إحداث الترابط في المهام بين قطاعات المجتمع. وإعداد برنامج يؤهل الفرد للقيادة.

الوصية التاسعة عشر: تأملنا كثيراً في النص الفرأني الذي يقول: (إن تصروا أتتصركم) فقلنا إنه علاج لكثير من المشاكل والأسئلة الملحة للبسمة. إن مكنا العين في قلوبنا وقلوب من حولنا. نكون قد تسلقنا جبال التصرف عملية التسلق نبدأ من داخلنا. من قيادتنا لذواتنا. بطريقة معاملةتنا لأنفسنا. نحدد أبعاد قيادة الآخرين.

الوصية العشرون: إن الجريمة التي ليس لها حد هي جريمة قتل الطاقات والإبداعات التي ترتكب في أماكن متنوعة. تحت إطار حسن النوايا وعدم القصد التي مللنا منها وكانت الجريمة بطرق فنية مبررة. على الطريقة الإسلامية. فأصبح القائد يكتشف من خلال تلقاء نفسه. وانعدمت روح ومبادئ **مناجاة القائد**. إنها الجريمة التي إن لم نسأل عنها في الدنيا فلن نغيب عند الوقوف بين يدي الجبار سبحانه تعالى.

الوصية الحادية والعشرون: خلاصة أمر القيادة عندما يفهم الإنسان الاستغفار المحرك ويعي آيات الله عز وجل في الكون والبشر. ويؤمن بسنن الله. هنا يعطيه الله أمر قيادة البشر: (رحمنا منهم أئمة يهدون بأمرنا لما صبروا وكانوا بآياتنا يوقنون) أ

## استئناف الصناعة

يا راحلاً وجميل الصبر بتسعه هل من سبيل إلى لُصياك يتفق  
ما أنصفتك دموعي وهي دامية ولا وفي لك قلبي وهو يحترق  
قال ابن عباس: ما رأيت رجلاً أوابته معروفاً إلا أضاء ما بيني وبينه ولا رأيت رجلاً أوليته  
سوءاً إلا أظلم ما بيني وبينه. ونحن هنا في ختام الكتاب ما يسعدنا إلا أن نؤكد أن **صناعة**  
**القالد** ما هي إلا محاولة منا أن نصنع معروفاً بين يدي إخواننا لعل هذا المعروف يضيء ما  
بيننا وبينهم. فيسده الظلمات التي قد يتسجها ويحيطها الشيطان.  
وقال المبرد: الاستماع بالعين. فإذا رأيت عين من تحدت ناظرة إليك فاعلم أنه يحسن  
الاستماع. فتنظرات إخواننا التي تشعر إحساناً للظن. وأشعاراً بالحب لما تكتب وما تقول  
هي الدافعة لمسك القلم والبدء بالتفكير بما ينفع في الموازين

اصنع جميلاً وارمه في البحر فإذا السمك جاهله فإن الرب يحفظه

يا من يعز علينا أن نقار قههم وجداننا كل شيء بعدكم عدم  
إذا ترحلت عن قوم وقد قمرُوا الأتقار قههم فالراجلون هم  
ما زالت هناك بقية من **صناع العبد** كثير في الأقطار عددها مرشحة للعودة بالأمة إلى  
**صناعة العبد** القادم إذا جردت وتخلت من الدنيا. وبعدت عن الصن وصبرت في الخن وأجابت  
**صناعة النجار** ومن ثم **صناعة القائد**. وفكّرت في **صناعة الثقافة** و**صناعة الإنسان** و**صناعة الحياة**  
و**صناعة الحضارة**

فما هذه الدورة إلا كلمات خطيب يثير حماسه جيش وعلى الجيش القتال وكل أملنا أن  
يكون هذا الجهد قد تمكّن من وضع الإصبع على بعض المواقع ومصادر الألم التي تؤرق  
أمتنا. ولا حسب الآن أنك قد أكملت فهم هذه الدورة. كلا لقد كنت في استمعجال.

وأسرع بك شوقك لمعرفة ما هنالك فمررت على هذه المعاني المهمة دوماً طويل تأمل ولا بد لك من عود على بدء. ومن مطالعة بطيئة تناسب فيها بهدوء مع لثانية أركان القيادة ونظرات في نظريات القيادة. وتأمل في محاولة بلورة النظرية الإسلامية للقيادة. وتصفح لصناعة قائد المستقبل الآن فقط. من بعد وصولك إلى الصفحة الأخيرة: يؤمن لك في أن تفهين واقعتك على ما ههنا من موازين وقواعد وأصول. فلا تطو دورتك. بل ارجع ثانية. وتعبير أمرك كرة أخرى. واستعن بالله على جميع أمورك. واستخره فإن الله عز وجل مع الصالح وأهله. ونظن أن **صناعة القائد** ستؤدي دوراً في ذلك. وتفتح باباً خبير آخر ننتظره من ذي جربة. وقدم عركته الأيام. ودائب ألهمته كلمة الحمد فمن رحم الليل بولد الضجر.

ولا يباسي من ظلمة الليل إنها      نحصل في أحشائها تطفة الفجر  
إذا كان من عسر علينا فإننا      لتؤمن أن العسر يفضي إلى يسر

إخوتي: العقل الجماعي أفضل من العقل الفردي. لا خرمونا من نصحتكم ولا دعائكم. فلقد بعنا لكم أعلى الملك. فلا تنسونا غداً لكرامة الدلال. وإذا وجد القارئ أن في هذا الكتاب ثغرات كان ينبغي أن يملأ عليه بمراسلتنا وتصححنا وعذرنا في ذلك.

ما خط كف امرئ شيباً وراجعه      إلا وعن له تبدل ما فيه  
وقال: ذاك كذا أولى وذاك كذا      وإن يكن هكذا تسمو معانيه

وأخيراً فما كان من صواب. فالن لله وحده. وهو الم محمود عليه. وما فيه من خطأ فمن أنفسنا ومن الشيطان. والله المسؤول أن يتقبل الصالحات وأن يغفر الزلات والهفوات على المرء أن يسعى إلى الجهد جهده وليس عليه أن تتم المقاصد

والله ولي المؤمنين وناصر العاملين ومعلم الصانعين. اللهم لك أسلمنا وبك آمنة  
وعليك توكلنا وإليك أنبنا وبك خاصمتنا وإليك حاكمنا، فاغفر لنا ما قدمنا وما أخرنا،  
وما أسررنا وما أعلنا، أنت المقدم وأنت المؤخر لا إله إلا أنت. ولا حول ولا قوة إلا بالله، والحمد  
لله رب العالمين. وصلى الله وسلام وبارك على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.  
والله تعالى أعلم.



د طارق محمد الصالح السويديان

[www.suwaidan.com](http://www.suwaidan.com)

E-mail: [tareq\\_suwaidan@hotmail.com](mailto:tareq_suwaidan@hotmail.com)

الكويت

ص ب / ٢٨٥٨٩ الصفاة - ١٣١٤٦

فاكس ٤٨٥١-٩٦٥٢٤٠



أ فيصل عمر محفوظ باشراحيل

E-mail: [fbashrahel@hotmail.com](mailto:fbashrahel@hotmail.com)

المملكة العربية السعودية

الطائف

ص ب / ٢٩٤٠

فاكس ٧١٨٥٦٦٠ - ٢ - ٠٠٩٦٦



المراجع العربية:

- ١- ابن نعيم العالم الجري، عبد المتعم الهاشمي.
- ٢- أحي الحبيب، فف إبراهيم عبدالله الغامدي.
- ٣- التاريخ الإسلامي مواقف وعبر، د. عبدالعزيز الحميدي.
- ٤- الإدارة بضمير، فوانك سببرع.
- ٥- الإدارة في الإسلام الفكر والتطبيق، د. عبدالرحمن الضحيان.
- ٦- إدارة توظيف الخلاف في وجهات النظر، محمد أحمد عبدالجواد.
- ٧- أزمة القيادة وعلاقتها في واقعنا الإسلامي المعاصر، محمد الحسن.
- ٨- أسامة بن زيد، وهبة الزحيلي.
- ٩- أسرار التميز الإداري والمهاري في حياة الرسول صلى الله عليه وسلم، محمد أحمد عبدالجواد.

١- أسرار قادة التميز، د. إبراهيم القاضي.

- ١١- أطفال المسلمين كيف رباهم صلى الله عليه وسلم، جمال عبدالرحمن.
- ١٢- أعلام الموقعين، ابن قيم الجوزية.
- ١٣- الإمرة والأمير، سعيد حوى.
- ١٤- الإنسان، كلاً وعدلاً، جودت سعيد.
- ١٥- الإنصات الانعكاسي، محمد ديماس.
- ١٦- بنستان الدعاة السيد عسكري.
- ١٧- بين العقيدة والقيادة، اللواء محمود شيت خطاب.
- ١٨- تأملات في العمل الإسلامي، محمد الدويش.
- ١٩- تجديد الوعي، أ.د. عبدالكريم بكار.

مناجاة القارئ

- ٢٠- التدريب وأهميته في العمل الإسلامي د محمد عقيل موسى .
- ٢١- التربية القيادية، منير العضبان.
- ٢٢- التربية والتجديد، د ماجد الكيلاني.
- ٢٣- تعلم القيادة، إلهود إن تشابمان.
- ٢٤- التمييز للموضبة القيادة، جون وجارنتر.
- ٢٥- تنمية مهارات القيادة الإدارية، عبد العزيز ملانكة.
- ٢٦- توضيح الأحكام من بلوغ المرام، عبدالله بن عبدالرحمن البسام.
- ٢٧- جند المعالي، خليل صقر.
- ٢٨- جولة تاريخية في عصر الخلفاء الراشدين، د محمد السيد الوكيل.
- ٢٩- حتى لا تكون كلاً، د عوض القرني.
- ٣٠- حتى يغيروا ما بأنفسهم، جودت سعيد.
- ٣١- حصاد الغربة، د محمد بن سعود البشر.
- ٣٢- خلق المسلم، محمد الغزالي.
- ٣٣- خماسية الولاء، طارق السويدان، د محمد أكرم العدلوني.
- ٣٤- خمسون كتاباً في الإدارة صنعت فكر القادة ورجال الأعمال، د عبدالرحمن توفيق.
- ٣٥- دليل التدريب القيادي، هشام الطالب.
- ٣٦- دور القيادة الإدارية في تطبيق الشريعة الإسلامية، د عبدالله الطريقي.
- ٣٧- رجال حول الرسول، خالد محمد خالد.
- ٣٨- رسائل شباب الدعوة، جاسم مهلهل الياسين.
- ٣٩- رسائل العاملين، جاسم مهلهل الياسين.
- ٤٠- رسائل قتيان الدعوة، جاسم مهلهل الياسين.
- ٤١- الرسول القائد، اللواء محمود شيت خطاب.

- ٤١- روضة العقلاء ونزعة الفضلاء محمد بن حبان البستي.
- ٤٢- رؤى ثقافية، أ.د. عبدالكريم بكار.
- ٤٤- زاد المعاد في هدي خير العباد، ابن القيم الجوزية.
- ٤٥- سلوك الأدب جمال الحياة، د. محمد عقيل موسى.
- ٤٦- السلوك القيادي وفعالية الإدارة، د. طريف شوقي.
- ٤٧- السيدة عائشة، عبدالحميد محمود.
- ٤٨- سير أعلام النبلاء، شمس الدين الذهبي.
- ٤٩- السيرة النبوية، أبو الحسن الندوي.
- ٥٠- صفات الداعية الناجح، د. علي بادحدح.
- ٥١- صلاح الأمة في علو الهمة، د. سيد العفاني.
- ٥٢- صلاح الدين الأيوبي، د. محمد رجب البيومي.
- ٥٣- صناعة الحياة، محمد الراشد.
- ٥٤- صنعة العظماء، د. علي الحمادي.
- ٥٥- صور من سير الصحابة، عبدالحميد السحيباني.
- ٥٦- الطريق إلى لا، د. علي الحمادي.
- ٥٧- العاطفة الإيمانية وأهميتها في العمل الإسلامي، د. محمد عقيل موسى.
- ٥٨- عصرنا والعيش في زمانه الصعب، أ.د. عبدالكريم بكار.
- ٥٩- علم النفس الدعوي، د. عبدالعزيز النقيشي.
- ٦٠- عمر بن عبدالعزيز، عبد الستار الشيخ.
- ٦١- عمرو بن العاص الأمير المجاهد، د. منير محمد القضيان.
- ٦٢- العوائق محمد الراشد.
- ٦٣- غرقي فمن يتقدهم، عبدالحسن بن عبدالرحمن.

- ٦٤- فقه الدعوة في صحيح الإمام البخاري، د. خالد القريشي، بيروت ٢٠٠٨.
- ٦٥- فقه الأولويات، محمد الوكيل، بيروت ٢٠٠٨.
- ٦٦- فن الاتصال، بروت دكر، بيروت ٢٠٠٨.
- ٦٧- في رياض الأخوة، مفسدات الأخوة هشام عبدالقادر آل عقدة، بيروت ٢٠٠٨.
- ٦٨- قادة النبي صلى الله عليه وسلم، اللواء محمود ناشيت خطاب، بيروت ٢٠٠٨.
- ٦٩- القادة، هل يولدون - أم يصنعون؟، د. محمد علي جملوك، بيروت ٢٠٠٨.
- ٧٠- القدوة وأحياء الضمير، نسبة للطوق، بيروت ٢٠٠٨.
- ٧١- قوة التحكم في الذات، د. إبراهيم الضفي، بيروت ٢٠٠٨.
- ٧٢- القيادة الإدارية في الإسلام، عبدالشافي محمد أبو الفضل، بيروت ٢٠٠٨.
- ٧٣- القيادة الأسباب الذاتية للتنمية القيادية، جانتيم مهليل التامين، بيروت ٢٠٠٨.
- ٧٤- القيادة على ضوء المبادئ، عبداللطيف الخياط، بيروت ٢٠٠٨.
- ٧٥- القيادة في الأزمات، داني كوكس + جين هوفن، بيروت ٢٠٠٨.
- ٧٦- القيادة في العمل الإسلامي، مصطفى ملحان، بيروت ٢٠٠٨.
- ٧٧- القيادة في القرن الحادي والعشرين، طارق السويديان + د. محمد العدلوني، بيروت ٢٠٠٨.
- ٧٨- القيادة المؤثرة، جمال ماضي، بيروت ٢٠٠٨.
- ٧٩- القيادة والتغيير، بشير الجابري، بيروت ٢٠٠٨.
- ٨٠- كيف تصبح مفاوضاً ناجحاً، جيمس ج. باترسون، بيروت ٢٠٠٨.
- ٨١- كيف تكون قائداً مبدعاً، م. علي غانم الطويل، بيروت ٢٠٠٨.
- ٨٢- محات في فن القيادة، ج. كورتوا، بيروت ٢٠٠٨.
- ٨٣- مائتي حكمة قيادية ووصية إدارية، د. علي الحمادي، بيروت ٢٠٠٨.
- ٨٤- ماذا خسرت العالم بانحطاط المسلمين؟، أبو الحسن الندوي، بيروت ٢٠٠٨.
- ٨٥- مدرسة الدعوة، عبدالله ناصح علوان، بيروت ٢٠٠٨.

- ٨٦- مدخل إلى التنمية المتكاملة. أ.د. عبدالكريم بكار.
- ٨٧- للمدرس ومهارات التوجيه. محمد الدويش.
- ٨٨- مساحة للتأمل. د. علي الحمادي.
- ٨٩- المسؤولية الإدارية في الإسلام. محمد حسن رفيط.
- ٩٠- معاوية بن أبي سفيان. منير الغضبان.
- ٩١- المفاتيح العشرة للنجاح. د. إبراهيم القسي.
- ٩٢- المنهج النبوي في دعوة الشباب. سليمان بن فاسم العبد.
- ٩٣- مقدمات للنهوض بالعمل الدعوي. أ.د. عبدالكريم بكار.
- ٩٤- من أجل انطلاق حضارية شاملة. أ.د. عبدالكريم بكار.
- ٩٥- من صفات الداعية (مراعاة أحوال المخاطبين). د. فضل إلهي.
- ٩٦- الموعظة لغة الطوبى. نسبية المطوع.
- ٩٧- موهوبون ولكن في خطر. كاثي بيكسون + لورين مس + ماري جين ريفز.
- ٩٨- نحو فهم أعمق للواقع الإسلامي. أ.د. عبدالكريم بكار.
- ٩٩- نساء صالحات من التاريخ. محي الدين عبدالحميد.
- ١٠٠- هكذا علمتني الحياة. مصطفى السباعي.

## الصحف والتوريات:

١- صحيفة المدينة ملحق الرسالة.

٢- نشرة النخبة.

٣- خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال.

٤- مجلة الأسرة.

٥- مجلة عالم الإدارة.

الأشرطة السمعية:

١- الرسول القائد د طارق السويدان.

The secrets of shared leadership.

الأشرطة المرئية:

## المراجع الأجنبية

- ▶ Albercht, Kral "The Northbound Train : Finding the Purpose , setting the direction , Shaping the Destiny of Your Organization" . N.Y: AMACOM1994.
- ▶ Bennis, Warren. "The leader as Storyteller " . Harvard Business Review (January-February 1996):154-160.
- ▶ Bennis, Warren. "Lessons in Leadership From Superconsultant Warren. Bennis" . Bottom Line Personal (July 1, 1996):13-14.
- ▶ Bennis, Warren. "On Becoming A Leader". New york: Addison-Wesley, 1989.
- ▶ Bennis, Warren, and Burt Nanus: "Leader: The Strategies for Taking Charge " . Harber Business,1997.
- ▶ Bennis, Warren, and Robert Townsend. "Reinventing Leadership: Strategies To Empower The Organization" . New York:William Morrow,1995.
- ▶ Blank, Warren. "The Nine Natural Laws of Leadership" . New York:AMACOM,1995.
- ▶ Blank, Warren. "The 108 Skills of Natural Born Leaders".
- ▶ Boyett, Joseph, and Jimmie Boyett, "The Guide, John Wiley and Sons,1998.
- ▶ Corr-Ruffion, Norma. "The Promotable Woman".
- ▶ Conger, Jay A. "The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership". San Francisco: Jossey-Bass,1989.
- ▶ Covey,Stephen R. "Principle-Centered Leadership". Newb York: Summit Books,1981.
- ▶ Covey, Stephen. "The Seven Habits of Highly Effective People" New York: Simon & Schuster, 1989.
- ▶ De Pree, Max. "Leadership Is An Art". New York:Doubleday, 1989.
- ▶ De Pree, Max. "Leadership Jazz" New York:Doubleday, 1992.
- ▶ Drucker Peter. "Managine in a Time of Great Change". New York: Truman Talley Books/Dutton, 1995.
- ▶ Fraker, Anne T. and Robert K. Greenleaf. "Business Ethics:

- There is No Code". "In reflections on Leadership", ed. Larry C. SPEARS, 37-48 New York: John Wiley & Sons, 1995.
- ▶ Gardner, Howard. "Leadership Minds: An Anatomy of Leadership". New York: Basic Books, 1995.
  - ▶ Gardner, John: "On Leadership". New York: Free Press, 1990.
  - ▶ Greenleaf, Robert K. "Life's Choices and Markers." In Reflections on Leadership, ed. Larry C. Spears. 17-21. New York: John Wiley & Sons, 1995.
  - ▶ Heller, Robert. "Learning to Lead".
  - ▶ Huey, John. "The Leadership Industry". Fortune (February 21, 1994): 54-50
  - ▶ Katzenbach. Jon R. Frederlek Beckem, Steven Dichter, Marc Feigen, Christopher Gagnon, Quentin Hope and Timerny Ling. "Real Change Leaders". New York: Times Business, 1995.
  - ▶ Kotter. John P.A "Force For Grange". New York: Free Press. 1990.
  - ▶ Kotter. John P.A "The Leadership Factor ". New York: Free Press. 1988.
  - ▶ Kotter. John "Leading Change". Boston: Harvard Business School Press. 1996.
  - ▶ Lopez, Isabel O. "Becoming a Servant-Leader: The Personal Development Path" In Reflections on Leadership, ed. Larry C. Spears, 149-160. New York John Wiley & Sons, 1995.
  - ▶ McGee-Cooper, Ann, and Duane Trammell. "Servant-Leadership: Is There Really Time for it?". In Reflections on Leadership, ed. Larry C. Spears, 113-120. New York : John Wiley & Sons, 1995.
  - ▶ Nanus, Burt. "The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in A Turbulent World". Chicago: Contemporary Books, 1989.
  - ▶ Nanus, Burt. "Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization". San Francisco: Jossey- Bass. 1992.
  - ▶ O'Toole, James. "Leadership: The One Thing Missing. "Across the Board ( September 1995): 21-26.



- ▶ O' Toole, James. "Leading Chango; The Argument for Values-Based Leadership". New York: Ballantine Books 1996.
- ▶ Peters, Tom. "From Excellence to WOW".
- ▶ Rieser, Carl. "Claiming Servant- Leadership As Your Heritage. "In Reflections on Leadership, ed. Larry C. Spears, 49-60. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- ▶ Rifkin, Glenn. "Leadership: Can It Be Learend?" Forbes ASAP (April8, 1996): 100-112.

www.alkottob.com

# مناجاة القائد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## كن قائداً

كن قائداً كنت الجنان رشيداً  
 بيبي وربيع للعلاء بيبي  
 وبيرل عائشة للظلام بيبي  
 وبيري بيبي رأيت الرجال بيبي  
 وبعيد ذكر الفاضل بيبي  
 مثلاني بلأفي الحياة بيبي  
 وتسير في كل الدروب بيبي  
 أرض الغيبة عبيداً وحيداً بيبي  
 وكمرت أربابها بيبي  
 صارت علي شقة الزمان بيبي  
 ولياليا فوق الأعداء بيبي  
 مفار من صورها بيبي  
 عاشوا الحياة صراعاً وأسوداً بيبي  
 سهروا الليالي ركهاً وأسوداً بيبي  
 في كل يوم للحياة بيبي  
 فيفس بيبي منهاراً زعيماً بيبي  
 ها سلباً للمكرات بيبي  
 وكفى بأفهام الرجال بيبي  
 من كان أسيرهم بيبي  
 في أن يصاغ بيبي  
 لا أن تربي بيبي

كن قائداً كنت الجنان رشيداً  
 بيبي الحياة على هدي إيمانها  
 إن الفسيادة حكمة وأمانة  
 بيبي نسيم الحق في أركانها  
 ونيك صارت غايمة فاضرب بيبي  
 لتعيد مجداً شامه أسلافنا  
 يا قائلنا قول بعزمت هذه الـ  
 أنت الذي أخرجت بيبي  
 ونهضت تحكي قصة الأمان التي  
 إذ كنت للأكوان بيبي  
 ما أعظم الإيمان يصنع حياة  
 في مثل ذا كان الأوانيل بيبي  
 في الصبح أساء وفي الأندجار كم  
 صنع القبيادة أن تقسم بيبي  
 صنع القبيادة أن توتر لا بيبي  
 هدي الحياة عنك لنأسسك بيبي  
 فكفى بيبي حيل المترفين بيبي  
 أدس الرجال من النساء بيبي  
 ما ضر فحرك لوتلا أبا بيبي  
 ومن الشجاعة أن تربي بيبي

د. حيدر مصطفى البشعان

صناعة القادة

[www.alkottob.com](http://www.alkottob.com)

صناعة القناد